



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

ORGANISAATIO UUDISTUU - UUDISTUUKO ESIMIES?

Pesonen Paula

2015 Tikkurila, Vantaa

Laurea-ammattikorkeakoulu
Tikkurila, Vantaa

ORGANISAATIO UUDISTUU - UUDISTUUKO ESIMIES?

Paula Pesonen
Rikosseuraamus- ja sosiaalialan
johtamisen kehittäminen
Opinnäytetyö
Huhtikuu 2015

Laurea-ammattikorkeakoulu
Tikkurila, Vantaa
Rikosseuraamus- ja sosiaalialan johtamisen kehittäminen

Tiivistelmä

Pesonen Paula

ORGANISAATIO UUDISTUU - UUDISTUUKO ESIMIES?

Vuosi	2015	Sivumäärä	49
-------	------	-----------	----

Kouvolan kaupungin organisaatio on uudistunut useampaan otteeseen viimeisen viiden vuoden aikana. Uudistus koskee jokaista kaupungin työntekijää tavallaan. Moni esimies on kokenut työuransa aikana useamman muutoksen. Hän on osana viemässä uudistusta eteenpäin, mutta mitä hänelle kuuluu ja miten hän muutoksen kokee, on jäänyt uudistusprosessissa vähemmälle huomiolle. Esimiesten muutosprosessia eikä muutokseen liittyviä haasteita ole aiemmin Kouvolan kaupungilla tutkittu.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten Kouvolan kaupungin arkielämän tukipalveluiden esimiehet kokevat organisaatiouudistusten muutokset ja niiden tuomat haasteet sekä minkälaisia odotuksia heillä on omia esimiehiään kohtaan. Lisäksi tarkoituksena oli saada esimiesten ääniä kuuluviin organisaatiouudistukseen liittyvissä asioissa ja samalla selvittää, toteutuvatko Kouvolan kaupungin strategiassa mainitut tavoitteet esimiestehtävien näkökulmasta

Opinnäytetyön tavoitteena oli kerätä tietoa ja kokemuksia niistä asioista ja haasteista, jotka vaikuttavat suoraan esimiehiin sekä heidän tehtäviinsä. Osaamisella on suuri merkitys, kun organisaatioita uudistetaan. Tämän opinnäytetyön toisena tavoitteena oli saada tietoa siitä, minkälaista osaamista esimiehet tarvitsevat, jotta he voivat muutosprosessia osaltaan viedä eteenpäin. Opinnäytetyön kolmantena tavoitteena oli löytää keino, jolla esimies voi kehittyä ja uudistua samassa suhteessa organisaatiouudistuksen kanssa.

Tämän opinnäytetyön aineiston keruun menetelmänä on käytetty teemahaastattelua. Haastattelukysymykset olivat kaikille samat, mutta lisäkysymykset syntyivät kunkin haastateltavan vastauksista riippuen. Aineisto on analysoitu välittömästi ja vaihteittain. Ensin materiaali on kuvattu ja sen jälkeen luokiteltu kysymysten mukaan. Tämän jälkeen samankaltaisuudet ja eroavaisuudet on yhdistetty, ja lopuksi saatujen vastausten perusteella tuotettu ymmärrys.

Keskeisiksi kehittämishaasteiksi nousivat perehdytys, esimiehen rooli sekä osallistuminen muutosten suunnittelu- ja kehittämisvaiheisiin. Perehdytys koettiin tärkeäksi seikaksi erityisesti muutosvaiheessa, jolloin myös esimiehen rooli korostuu tiedon siirtämisen ja toteuttamisen näkökulmasta katsottuna. Sitoutumisen ja motivaation ylläpitäjänä koettiin erityisen tärkeänä esimiesten, ja varsinkin lähiesimiesten osallistuminen varhaisen vaiheen suunnitteluprosessiin. Autoritäärisestä johtamiskulttuurista tulisi siirtyä osallistavampaan johtamiseen. Tällä muutoksella esimiehet saavat enemmän myönteisiä kokemuksia haastavassa työssään, työhyvinvointi lisääntyy ja muutosvastarinnan määrä pienenee.

Avainsanat: muutos, muutosjohtaminen, esimiestyö, osaaminen, osallistaminen, rooli

Pesonen Paula

ORGANISATION IS REFORMED - IS LEADERSHIP REFORMED TOO?

Year	2015	Pages	49
------	------	-------	----

The organization of the city of Kouvola has been reformed several times during the last five years. In some way the reforms concern every employee of the city. Many supervisory employees have experienced several changes during their careers. They are for their part advancing the reform, but how are they getting on and how do they experience the changes - that has got rather less attention during the reform process. The change process and its challenges to the supervisory employees the city of Kouvola has never been studied before.

The object of this thesis was to find out how the supervisory employees of the city of Kouvola's support services for everyday life experience the changes of the organizational reforms and the challenges they bring about, and what kinds of expectations they have of their own superiors. In addition to this, the purpose was to make the voices of the supervisory staff heard in matters concerning the organizational reforms, and at the same time find out whether the goals mentioned in the strategy of Kouvola are realized from the viewpoint of the supervisory employees.

The first goal of this thesis was to gather information and experiences of the matters and challenges that have a direct impact on the supervisory employees and their tasks. Know-how plays a crucial role in the reform of the organization. The second goal of this thesis was to obtain information about what kinds of know-how the supervisory employees need in order to advance the change process for their part. The third goal was to find means for the supervisory employees to develop and reform in step with the organizational reform.

The method of gathering material for this thesis was theme interviews. The interview questions were the same for everyone, but the additional questions came up depending on the answers of each interviewed person. The material was analyzed immediately and in stages. First the material was described and then classified according to different questions. After this the similarities and the differences have been produced.

Job orientation, the role of the superior, and participation in the planning and development phases of reforms turned out to be the essential development challenges. Job orientation was considered important especially during changes, when also the role of the superior becomes emphasized seen from the viewpoint of transferring and realizing information. The participation of the supervisory staff - and especially that of the immediate superiors - in the early stages of the planning process was considered very important in maintaining employee engagement and motivation. The authoritarian management culture should be replaced by stronger employee involvement. With this change the supervisory employees receive more positive experiences in their challenging work, employee wellbeing increases, and the amount of change resistance decreases.

Keywords: change, management of change, supervisory work, know-how, involvement, role

Sisällys

1 JOHDANTO	6
2 KOUVOLAN KAUPUNKI OPINNÄYTETYÖN KEHITTÄMISTYÖN YMPÄRISTÖNÄ.....	8
2.1 Suuri suunnitelma	9
2.2 Uusi organisaatio syntyy.....	10
2.3 Unelmana elinvoimaisuus	11
2.4 Kohti muutosta	12
3 MUUTOKSEN IHANUUS JA KURJUUS	13
3.1 Esimiehen identiteetti ja rooli	14
3.2 Esimiehen osaamisen haasteet	16
3.3 Esimiehistyden haasteet	20
4 OPINNÄYTETYÖN TAVOITTEET	24
5 OPINNÄYTETYÖN MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT	27
5.1 Aineiston hankinta	29
5.2 Opinnäytetyön menetelmät	30
5.3 Aineiston analysointi.....	31
6 TULOKSET	32
7 JOHTOPÄÄTÖKSET	38
8 POHDINTA.....	43
LÄHTEET	48

1 JOHDANTO

Muutos kuuluu yhteiskuntaan ja tuo omat haasteensa organisaatioihin. Se voi tuntua sekavalta ja aiheuttaa tuntemuksia siitä, ettei se ole hallittua. Muutos ei kuitenkaan ole sekasortoista, vaan sitä ohjataan järjellä. Muutos tarkoittaa siirtymistä uutta kohti. Vanhasta luovutaan ja uuteen siirrytään. Se voi olla tilasta toiseen siirtymistä tai tilanteesta toiseen siirtymistä. Tämä tarkoittaa sitä, että muutoksen kohteella on suhde johonkin. Se voi olla henkilö itse, entinen, muut tai ympäristö kokonaisuutena. Muutos ei kuitenkaan välttämättä ole näkyvää tai tiedostettua, vaan se voi myös olla hitaasti etenevää ja huomaamatonta. (Vakkala 2012: 48.)

Kaikkien organisaatioiden työntekijät kokevat muutoksen jossakin vaiheessa työuriaan. Nämä muutokset voivat olla pieniä, jotka liittyvät esimerkiksi silloin, kun tietokoneeseen asennetaan uusi opeteltava ohjelma. Muutokset voivat olla myös suuria, jotka liittyvät organisaatioiden rakenteisiin tai toimintojen laaja-alaisiin muutoksiin. Henry Honkanen (2006) väittää, että muutoksen tahti on enenevässä määrin kiihtyvä ja että muutoksesta on tullut ilmiö, joka hallitsee vielä enemmän työelämään liittyvää keskustelua. Honkanen jatkaa esittämällä kysymyksen siitä, kuinka paljon muutospuheessa on kyse siitä, että maailma muuttuu ja mikä osuus on omilla tulkinnoillamme maailman tapahtumista. (Honkanen 2006: 9.)

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli selvittää, miten Kouvolan kaupungin arkielämän tukipalveluiden esimiehet kokevat organisaatiouudistusten muutokset ja niiden tuomat haasteet sekä minkälaisia odotuksia heillä on omia esimiehiään kohtaan. Miksi halusin edellä mainittua asiaa selvittää, johtuu siitä, että myös itse työskentelen esimiehenä, kohdaten tehtävissäni usein ja nopeasti vaihtelevia haasteita. Halusin opinnäytetyöni avulla pohtia sekä omaa esimiehisyttäni muutoksessa että saada tietää, miten muut esimiehet kokevat muutokset ja niiden tuomat haasteet.

Professori Pekka Mattila (2007) on kirjoittanut johtamisesta useita teoksia ja erityisesti organisaation hallittuun uudistumiseen liittyvä teos herätti mielenkiintoni. Professori Mattila väittää, että johdolla on tapana syyttää tavoitteiden toteutumattomuudesta henkilöstön muutosvastarintaa, ja että henkilöstö taas syyttää keinoa johtamista. Tämä saattaa Mattilan teorian mukaan johtua siitä, että organisaatiot rakentavat suuria tavoitteita, jotka valitettavan usein jäävät toteutumatta. Lähtötilanteen perusteellinen arviointi tuottaa Mattilan mukaan paremmat mahdollisuudet organisaatiouudistuksen onnistumiseen. Tämän lisäksi uudistumisen onnistuminen on Mattilan mielestä huomattavasti parempaa, kun johtamiseen haetaan apuvälineitä organisaation toimintakulttuurista. Lisäksi Mattila pitää tärkeänä, että johtaja ymmärtää tilanteen myös henkilöstön kannalta. (Mattila 2007: 15-20.)

Hallittu muutos vaatii hyvää organisaation toimintakulttuurin tuntemusta, ja henkilöstö tulee huomioida mahdollisimman hyvin muutosta suunniteltaessa ja toteutettaessa. Voisin väittää, että mitä selkeämmät tavoitteet ovat ja mitä selkeämmin muutosta johdetaan, sen vähemmän muutosvastarintaa esiintyy. Myös liikkeenjohdon konsultti Anneli Valpola (2004) mainitsee, että on kaikkein tärkeintä määritellä haluttu muutos, jotta varsinainen muutosjohtaminen onnistuu. Muutosta tarvitaan silloin, kun uutta mahdollisuutta haetaan tai puutteita korjataan. Muutosprosessin ohjaaminen on näin ollen siirtymistä olemassa olevasta tilasta haluttuun tilaan (Valpola 2004: 27).

Tavoitteenani oli saada opinnäytetyön tulosten avulla tietoa ja kerätä kokemuksia esimiestyön kehittämiseen tulevissa muutoksissa. Psykologian lisensiaatti Juha Arikoski sekä psykologian dosentti Mikael Sallinen (2007) väittävät, että todelliset johtamisen ammattilaiset tulevat esiin vasta silloin kun meneillään on vaativa muutostilanne. Näissä vaativissa muutostilanteissa on erityisen tärkeää hallita johtamisen työkaluja, joista on apua johtamisessa. Monet johtamisen välineet ja keinot ovat Arikosken ja Sallisen mukaan perusasioita, mutta muutostilanteissa niiden toimivuus tai toimimattomuus korostuu. Kun ihmisen elämässä tapahtuu muutoksia, hän joutuu itse selviytymään niiden tietojensa kanssa, jotka hän siihen mennessä on hankkinut. Silloin kun johtamisen perusasiat ovat kunnossa, on muutoksen johtaminenkin helpompaa, väittävät Arikoski ja Sallinen (2007: 90.)

Arikosken ja Sallisen mukaan tärkeimpiä muutoksen johtamisen välineitä ovat tiedottaminen, vuorovaikutus, osallistaminen, kysyminen, työntekijöiden tunteminen, esimiehen pysyvyys, esimiehen liikkuminen ja näkyvyys, henkilöstön ottaminen mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen, esimerkillä johtaminen, priorisointi, ajanhallinta, delegointi, kehityskeskustelut, työohjaukset, valmennukset, koulutukset, konsultoinnit (2007: 91-116). Muutoksen johtamisen välineitä on useita ja haluaisin opinnäytetyöni avulla myös selvittää, kuinka hyvin tai huonosti näitä Arikosken ja Sallisen mainitsemia välineitä Kouvolan kaupungin organisaatiossa käytetään.

2 KOUVOLAN KAUPUNKI OPINNÄYTETYÖN KEHITTÄMISTYÖN YMPÄRISTÖNÄ

Toteutin opinnäytetyön haastattelemalla kuutta Kouvolan kaupungin arkielämän tukipalveluita tuottavan osaston esimiestä. Arkielämän tukipalveluiden perustehtävänä on mahdollistaa kuntalaiselle taloudellisen ja sosiaalisen turvan edellytykset silloin kun siihen on erityistä tarvetta. Arkielämän tukipalveluilla on kolme isoa prosessia; 1) taloudellisen tuen prosessi, 2) aikuisten elämänhallinnan tukemisen prosessi ja 3) aikuisten erityisten asumistarpeiden prosessi. Kouvolan arkielämän tukipalvelut tarjoavat lyhyt- ja pitkäkestoista tukea erilaisissa haastavissa elämäntilanteissa. Näitä ovat esimerkiksi vähävaraisuus,

liikuntarajoitteisuus, päihderiippuvuus, työttömyys ja maahanmuutto. (Kouvolan kaupunki 2013.)

Kouvolan kaupungilla on visio vuoteen 2020 mennessä. Tuolloin Kouvola on elinvoimainen ja luonnollinen kasvukeskus, jossa on hyvä elää, yrittää ja tehdä työtä. Sen toiminta-ajatuksena on turvata asukkaiden, yritysten ja yhteisöjen taloudellisen, henkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin sekä yhteisöllisyyden vahvistumisen edellytykset. Arvot ovat kaupungin toimintaa pitkällä aikavälillä ohjaavia periaatteita. Niissä yhdistyy tieto ja tunne. Tieto auttaa valitsemaan suunnan ja tunne virittää halun päästä perille. Kouvolan kaupungin arvot ovat 1) kaupunkilaisen paras, 2) vastuullinen yhteistyö, 3) tavoitteellisuus ja tehokkuus, 4) rohkea uudistuminen sekä 5) luotettavuus ja turvallisuus. (Kouvolan kaupunki 2013.)

2.1 Suuri suunnitelma

Vuonna 2004 käynnistettiin Kouvolan seudun kuntien pitkäaikaisen yhteistyön syventämiseksi ns. Suuri Suunnitelma, jonka perusteella oli tarkoitus tehdä vuonna 2008 keväällä ehdotus yhteistyörakenteiden kehittämisvaihtoehtoista. Vuoden 2007 keväällä valtuustot päättivät laatia selvityksen sekä kuntaliitoksen että yhteistyön syventämisestä. Kuntarakennevaihtoehdon valintaan vaikuttivat Kouvolan seudun uhkakuvat väestön ikärakenteen vinoutumisesta, asukasmäärän laskemisesta sekä elinkeinorakenteen todennäköiset muutosriskit. Haasteellisuutta kuntarakennemuutoksen toteutumisessa lisäsivät Uuden Kouvolan monimuotoisuus. Tarkoituksena oli yhdistää kuusi kuntaa ja kolme kuntayhtymää. Näiden lisäksi yhdistettiin yhdeksän eri toimintakulttuuria ja organisaatiota. (Asikainen, Kenni, Hietaharju, Merisalo & Antila 2012:2.)

Uusi Kouvola koostui sekä kaupunkimaisista teollisuus- ja hallintokeskuksista että maaseutumaisista alueista. Uudella Kouvolalla ei ollut yhtään selkeää kaupunkikeskusta, kuten samaan aikaan muodostuneissa suurissa kaupungeissa. Osassa kunnista päätös kuntien yhdistymisestä syntyi niukalla enemmistöllä ja tämä johtui pitkälti siitä, että kuntien valtuustojen poliittinen jakauma oli toisistaan eroavaa. Yhdistymisen myötä myös johtamisen vaativuus kasvoi erityisen paljon. Kouvolasta muodostui Suomen 10. suurin kaupunki ja henkilöstön määrä kasvoi 6500 työntekijään. Uudesta Kouvolasta muodostui useammalta osalta hyvä esimerkki Suomen oloissa uudentyöppisten monikuntaliitoksen onnistumisista ja ongelmista. (Asikainen & kumpp. 2012:2.)

Kouvolan kaupungin osalta talouden näkymät olivat yhdistymisen myötä edelleen varsin haastavat. Verotulojen ja valtionosuuksien kehittyminen ei ollut riittävä rahoittamaan olemassa olevaa palvelurakennetta sekä henkilömäärää. Väestön muutokset ja metsäteollisuuden työpaikkamenetykset aiheuttivat tulojen heikkoa kehittymistä. Myös

valtion kehitysräissä tehdyt valtionosuusleikkaukset heikensivät kaupungin mahdollisuuksia ylläpitää silloisia palveluita. Tulot olivat jääneet pysyvästi aiempaa alemmalle tasolle. (Kouvolan kaupunki 2013: 1.)

2.2 Uusi organisaatio syntyy

Kouvolan kaupungin uusi palveluorganisaatio astui voimaan 1.1.2013. Vuonna 2009 marraskuussa kaupungin valtuusto päätti Kouvolan kaupungin organisaation uudistamisen tavoitteiksi johtamisjärjestelmän yksinkertaistamisen ja tehostamisen, sopimusohjausmallin ja prosessiajattelun tukemisen, kaupungin ydintehtävien tunnistamisen ja toiminnan fokusoimisen sekä konsernirakenteen selkiyttämisen normi- ja markkinaorientoituvia palveluja erottamalla. Näihin haasteisiin vastattiin siis prosessiorganisaation käyttöönotolla 2013 alussa. (Kouvolan kaupunki 2013:3.)

Prosessijohtamiseen julkisessa hallinnossa on kiinnitetty huomiota kolmesta syystä. Ensimmäinen syy on julkisen toiminnan asiakaslähtöisyyden korostaminen, joka tarkoittaa sitä, että kaikki julkinen toiminta tulee perustella toiminnan asiakastarpeiden kautta. Toinen syy on prosessijohtaminen, jonka suosio on lisääntynyt julkisessa hallinnossa kasvaneen vaikuttavuuden todentamisen paine. Kolmas syy on prosessien johtamisen suosio, jota ovat tehostaneet paine lisätä organisaatioiden toiminnan tuottavuutta, taloudellisuutta ja tehokkuutta. (Kouvolan kaupunki 2013:4.)

Toiminnasta on mahdollista tehdä läpinäkyvää sekä saada organisaation osastorajat esille prosessien avulla. Tästä syystä vastuut ja valtuudet tulevat selkeämmiksi, toiminnan päällekkäisyydet häviävät ja sisäinen työnjako kehittyy. Prosessiorganisaatiossa oleellista on toiminnan asiakaslähtöisyys. Tämän johdosta asiakaspalvelu paranee ja lisäksi prosessien avulla voidaan selvittää henkilöstön osaamis- ja koulutustarpeet. Resurssitarpeitakin pystytään arvioimaan järjestelmällisemmin. (Kouvolan kaupunki 2013: 4.)

Kouvolan kaupungissa tunnistettiin viisi ydinprosessia sekä näitä tukevia ja ohjaavia konsernipalvelujen prosesseja. Ydinprosesseja kutsuttiin palveluketjuiksi, jotka jakaantuivat palvelukokonaisuuksiksi ja siitä edelleen palveluiksi. Palveluketjut sekä palvelukokonaisuudet muodostivat palvelutuotannon johtamisen ja ohjaamisen prosessit. Varsinainen asiakastyö tehtiin palvelu- ja palveluyksikötasolla. Uudistuksen tavoitteena oli johtamisen resurssien vähentäminen sekä vapautuvien resurssien siirtyminen lähemmäksi asiakkaita. (Kouvolan kaupunki 2013: 4-5.)

Kun Kouvolan seudun kuuden kunnan hallinnon ja palvelujen ns. yhdistämissopimus laadittiin, siinä sovittiin, että uuden kunnan hallinto organisoidaan kunnan sisäistä tilaaja- tuottaja - mallia noudattavan sopimusohjausjärjestelmän mukaan. Kuitenkin vuonna 2013 alussa tästä

tilaaja - tuottaja - mallista luovuttiin organisatorisena ratkaisuna. Sopimusohjausjärjestelmän toteuttamista jatkettiin. Johtajien toimenkuvat uudistettiin organisaatioita vastaaviksi samalla kun palvelutuotannon organisaation johtamisjärjestelmä muodostettiin hyvinvointipalveluissa prosessiorganisaation mukaisesti. Vuosille 2012-2016 laadittiin organisaation käyttöönottosuunnitelma, jossa määriteltiin henkilöstön valmennus, asiakasosallisuuden vahvistaminen, tuotteistaminen sekä prosessimittareiden kehittäminen. Uusi organisaatio koettiin yleisesti ottaen myönteiseksi, koska se loi edellytyksiä vastata kaupunkistrategian valintoihin. Nämä kaupunkistrategian valinnat olivat tasapainoinen talous, asiakaslähtöinen toiminta, elinvoimainen kaupunki sekä laadukas ympäristö. Uuden organisaation oli määrä mahdollistaa aiempaa paremman resurssien käytön sekä sisäiset resurssien siirrot. (Kouvola kaupunki 2013: 6.)

2.3 Unelmana elinvoimaisuus

Kouvolan kaupungin keskeinen tehtävä on siis elinvoiman lisääminen. Sen visio vuoteen 2020 mennessä on olla elinvoimainen ja luonnollinen kasvukeskus, jossa on hyvä elää, yrittää ja tehdä työtä. Jotta tähän visioon, tarvitaan strategia sen saavuttamiseksi. Kouvolan kaupunginjohtaja Lauri Lamminmäki on uusimmassa kaupunkistrategiassa sanonut, että *"Haluamme elävän strategian, joka antaa selkeän suunnan ja elää sekä teoissa että puheissa."* Mitä tämä voisi sitten käytännössä tarkoittaa? Kaupunginjohtaja käyttää sanaa *haluamme*. Tämä tarkoittaa sitä, että kaupungilla on tahtotila saavuttaa sellainen suunta, jossa visio pääsee toteutumaan. Elinvoimainen kaupunki muuttuu, uudistuu ja vahvistuu, mutta se tarvitsee siihen elinvoimaa. Elinvoima taas syntyy tahdosta ja kyvystä uudistua sekä mahdollisuudesta nähdä ja saavuttaa asioita, jolloin kasvun ja vaurauden saavuttaminen mahdollistuu. (Kouvolan kaupunkistrategia 2013: 3.)

Kouvolan kaupungin tulevaisuuden unelma on olla vuonna 2020 elinvoimainen ja luonnollinen kasvukeskus, jossa on hyvä elää, yrittää ja tehdä työtä. Sen toimintaa ohjaa hyvä ajatus, joka tarkoittaa sitä, että Kouvola turvaa asukkaiden, yritysten ja yhteisöjen taloudellisen, henkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin sekä yhteisöllisyyden vahvistumisen edellytykset. Kouvolan kaupungin arvoja on viisi; 1) kaupunkilaisen paras, 2) vastuullinen yhteistyö, 3) tavoitteellisuus ja tehokkuus, 4) rohkea uudistuminen sekä 5) luotettavuus ja turvallisuus. (Kouvolan kaupunkistrategia 2013: 6.)

Kouvolan kaupungilla on neljä strategista päämäärää, jotka ovat tasapainoinen talous, elinvoimainen kaupunki, asiakaslähtöinen toiminta ja laadukas ympäristö. Tasapainoinen talous tarkoittaa sitä, että päätöksenteko on johdonmukaista ja strategiaa toteuttavaa. Johtaminen on vastuullista ja osallistavaa ja henkilöstö on osaavaa sekä hyvinvoivaa. Lisäksi tasapainoinen talous pitää sisällään vaikuttavaa omistajaohjausta sekä optimaalista

palvelutarjontaa ja -verkkoa. Elinvoimainen kaupunki pitää sisällään yrittäjyyden edistämistä päätöksenteossa ja johtamisessa. Lisäksi se toimii merkittävänä toimijana ympäristökumppaneiden kanssa valtakunnallisella tasolla. Elinvoimainen kaupunki kehittää osaamis- ja innovaatiopääomaa sekä hyödyntää alueen saavutettavuutta. Asiakaslähtöinen toiminta tarkoittaa sitä, että asukasta kuullaan, yhteisöllisyyttä kehitetään ja että ennaltaehkäisyyn panostetaan. Laadukas ympäristö tarkoittaa viihtyisää ja toimivaa kaupunkiympäristöä, eheää kaupunkirakennetta, ympäristöystävällistä kaupunkia, vetovoimaisia luontokohteita, joukkoliikennettä osana palvelujärjestelmää sekä energiatehokasta ja uusiutuviin energialähteisiin tukeutuvaa kaupunkia. (Kouvolan kaupunkistrategia 2013: 7.)

2.4 Kohti muutosta

Opinnäytetyöni tavoitteena oli haastattelujen avulla selvittää Kouvolan kaupungin esimiestyötä muutostilanteessa. Sen tarkoituksena on palvella niitä henkilöitä, jotka kaupungin esimiestyötä kehittävät sekä myös esimiestehtävissä toimivia. Lisäksi opinnäytetyöni tavoitteena oli tuottaa kirjallista materiaalia työn kuvaamisesta sekä toteuttamisesta haastateltavien kertomina. Ajatuksenani oli, opinnäytetyöstäni olisi hyötyä Kouvolan kaupungille, kun sen esimiestyön kehittämistä suunnitellaan ja toteutetaan.

Esimiestyön kehittäminen muutostilanteissa kiinnostaa minua myös siitä syystä, että toimin itse lähiesimiehenä Kouvolan kaupungilla, ja pääsen näin ollen seuraamaan sekä kokemaan lähietäisyydeltä meneillään olevaa organisaatiouudistusta. Olen ennen Kouvolan kaupungille siirtymistä tehnyt esimiestyötä myös Helsingissä, jossa sain urani aikana kokea kaksi organisaatiouudistusta. Ne olivat mielenkiintoisia, joskaan eivät helppoja kokemuksia. Esimiehenä toimiminen muutostilanteissa on mielestäni erityisen haastavaa siksi, ettei työntekijöiden tuntemuksia pysty ennakoimaan. Osa työntekijöistä saattaa kokea muutoksen hyvinkin positiivisena tapahtumana ja osa taas erityisen raskaana ja vaikeana asiana. Näiden tuntemusten ja energioiden suuntaaminen perustehtävään teettää esimiehelle paljon työtä ja taitoa luovia työyhteisö muutoksen läpi kunnialla. Läsnä oleminen on entistä tärkeämpää ja tietynlainen sensitiivisyys työntekijöitä kohtaan vahvistuu.

Esimiehen tuella on suuri merkitys muutostilanteissa. Se on myös paljon puhuttu aihe, mutta käytännön kokemukseni mukaan varsin vähälle huomiolle jäänyt asia. Esimiehellä on paljon erilaisia asioita käsiteltävänään muutoksessa ja tukena oleminen vaikuttaa olevan ensimmäinen, joka unohdetaan. Olen itse kokenut jääneeni tuetta silloin, kun sitä olisin todella tarvinnut. Esimiehilläni ei yksinkertaisesti ollut aikaa pysähtyä kuuntelemaan minua, yhtä työntekijää monen muun joukossa. Ikävä puoli tässä kokemuksessa on ollut yksin jäämisen tunne, mutta positiivisena asiana olen kokenut vahvistumisen. Kun tukea ei ole ollut

saatavilla, on ollut pakko pärjätä omilla tiedoilla ja taidoilla. Onko tämä hyvä vai huono asia, sen kokee jokainen omalla tavallaan.

Saamieni tietojen mukaan Kouvolan kaupungilla ei aiemmin ole tutkittu esimiesten kokemuksia muutostilanteissa ja siksi koen tämän lähtöselvityksen olevan erityisen tärkeä alku saada tietoa esimiesten kokemuksista sekä esimiestyön haasteista. Tulin keväällä 2012 valituksi Laurean ammattikorkeakouluun opiskelemaan ylempää ammattikorkeakoulututkintoa, aineena sosiaalialan ja rikosseuraamusalan johtamisen kehittäminen ja alusta lähtien mielessäni oli lähteä tutkimaan ja kehittämään esimiestyötä muutoksessa olevassa organisaatiossa. Koen esimiestyön ja sen kehittämisen itselleni läheiseksi aiheeksi.

3 MUUTOKSEN IHANUUS JA KURJUUS

Muutoksia tapahtuu jatkuvasti ja tänä päivänä yhä nopeammassa tahdissa. Organisaatiot eivät kehity, ellei niitä kehitetä. Organisaatiot rakentavat suuria tavoitteita, jotka varsin usein jäävät toteutumatta. Pekka Mattila (2007) väittää, että johdolla on tapana syyttää tavoitteiden toteutumattomuudesta henkilöstön muutosvastarintaa, ja että henkilöstö taas syyttää keinoa johtamista. Mattila väittää myös, että uudistuminen onnistuu paremmin silloin, kun johtamiseen haetaan apuvälineitä organisaation toimintakulttuurista. Myös lähtötilanteen perusteellinen arviointi tuottaa paremmat mahdollisuudet organisaatiouudistuksen onnistumiseen. Mattila pitää tärkeänä, että johtaja ymmärtää tilanteen myös henkilöstön kannalta. (Mattila 2007: 15-20.)

Organisaatiopsykologi Antti Aro (2002) väittää, että muutos on aina monimutkaisempi kuin uskotaan. Yleisesti ajatellaan, että muutokset ovat suoraviivaisia syy-seuraus - ilmiöitä eli muutoksella on yksi ainoa ja selvä sekä tunnistettava syy, joka muutoksen aiheuttaa. Muutos on Aron mukaan kuitenkin osaltaan syy seurauksiin, joita se aiheuttaa. Tavallista on, että monet organisaatioissa tapahtuvat muutokset yrityksiä, erehdyksiä ja onnistumisia sisältäneen polveilevan kehityksen lopputuloksia. (Aro 2002: 30-31.)

Veikko Roukala (1998) väittää, että mikäli asiakkaalle tarjotaan oikeita ja virheettömiä tuotteita, takaa se organisaation menestymisen lyhyellä aikavälillä. Voimavarojen, eli henkilöstön, pääoman, kiinteistöjen ja laitteiden optimaalinen käyttö minimoi kustannukset. Tällä tavalla organisaatio menestyy. Kuitenkin pidemmällä aikavälillä menestyvät ne organisaatiot, jotka kehittävät itseään. Roukala jatkaa kertomalla, että oman toiminnan kehittäminen tarkoittaa erilaisten työtehtävien suorittamista paremmin kuin aiemmin. Tämä edellyttää, että jokaisella on tietoa organisaation olemassa olevista työtehtävistä sekä tavoitteista. Lisäksi vaaditaan tuntemaan olemassa olevat asiakastarpeet ja ennustettava

tulevat. Laatu järjestelmien on oltava kunnossa, jotta organisaatio voi toimintaansa kehittää. Näihin järjestelmiin kuuluvat prosessien uudistaminen, oppiva organisaatio, myynnin tehostaminen, logistiikkaprosessin yksinkertaistaminen, alihankkijayhteyksien laadun parantaminen sekä johtamisjärjestelmän valinta. (Roukala 1998: 11-12.)

Esimiehet saavat usein kuulla organisaation toiminnan kehittämisehdotuksia alaisiltaan, kollegoiltaan ja esimiehiltään. Todennäköisesti heillä itselleenkin on muodostunut erilaisia mielikuvia siitä, mitä pitäisi tehdä toisin. Kasvatustieteen tohtori Tommi Kinnunen ja yhteiskuntatieteiden maisteri Ville Saarikoski (2205) ovat selvittäneet esimiesten ja organisaatioiden parhaita hetkiä ja antaneet puheenvuoron kentällä toimiville johtajille. Haastateltavat sanoivat, että johtamisen tulisi olla kannustavaa, ymmärtävää, ihmisläheistä ja ihmisiä arvostavaa. (Kinnunen & Saarikoski 2005: 9, 115.)

Valitsin opinnäytetyöni teoreettisiksi viitekehyksiksi ihmisen kokemukset muutoksessa, osaamisen haasteet muutoksessa sekä yleisesti ottaen esimiehisyyteen liittyvät haasteet muutostilanteissa. Nämä osa-alueet kiinnostavat minua siitä syystä, että ne ovat osa jokaisen esimiehen arkipäivää ja korostuvat mielestäni paljon muutostilanteissa. Pidän tärkeänä saada kokemuseräistä tietoa siitä, mitä muutostilanteet aiheuttavat esimiehellä ja miten hän muutostilanteet kokee. Jokaisessa muutoksessa punnitaan myös esimiehen osaaminen. Onko osaaminen riittävää ja mitä osaamista esimies tarvitsee lisää, jotta hän selviää muutoksessa. Myös muut esimiehisyyteen liittyvät haasteet ovat merkittävässä roolissa muutostilanteissa. Esimerkiksi tuen merkitys esimiehelle itselleen herättää itsessäni kysymyksiä. Esimies on tukena omalle tiimilleen, mutta saako hän itse riittävästi tukea omalta esimieheltään tai johdolta yleensäkin? Entä minkälaista tukea muutoksessa tarvitaan? Kouvolan kaupungin strategiassa nostetaan esille työntekijöiden hyvinvointi sekä osaaminen ja johtaminen. Haastateltaville esittämäni kysymykset ovat nousseet esille tutkiessani kaupungin strategiaa, ja opinnäytetyöni peilaa juuri sieltä nousseisiin asioihin.

3.1 Esimiehen identiteetti ja rooli

Ihmiset suhtautuvat erilaisiin muutoksiin liittyviin ilmiöihin sekä niistä johtuviin haasteisiin monella eri tavalla, väittää Henry Honkanen (2006). Syy, joka saattaa Honkasen mielestä kertoa erilaisista suhtautumistavoista liittyy siihen, missä määrin henkilö kokee pystyvänsä ennustamaan tulevaa muutosta tai kontrolloimaan ja vaikuttamaan asioihin. Muutoksen hallinnasta ja hallitusta muutoksesta puhuttiin vielä 1990-luvulla, mutta nykyään harva enää uskaltaa lausua sellaista ääneen, väittää Honkanen. Vallalla näyttää olevan uskomus, ettemme pysty vaikuttamaan asioihin millään tavalla. Näin ollen kysymys kuuluu, että onko meidän vain sopeuduttava ja jotenkin selviydyttävä olemassa olon taistelusta? (Honkanen 2006: 10.)

Kun pohditaan ihmisen psykologista tai psyykkistä hyvinvointia, voidaan todeta, että hallinnan tai kontrollin tunne on varsin tärkeä tekijä. Jos työntekijä kokee, etteivät asiat ole hallinnassa, lisää se stressiä, joka johtaa pahoinvointiin, sairastumiseen tai jopa elämänlaadun heikkenemiseen. Jotta työntekijät voisivat luoda hallinnan tunnetta maailman ja organisaation ilmiöihin, on järkevää pyrkiä ymmärtämään niitä paremmin, väittää Honkanen (2006). Tämä tarkoittaa sitä, että maailmankuvamme on nyky-yhteiskunnassa pirstaloitunut ja kykymme hahmottaa asioiden välisiä yhteyksiä sekä muodostaa kokonaiskuvaa todellisuudesta heikentynyt. Samalla podemme pakottavaa tarvetta pyrkiä luomaan maailmasta omia sisäisiä selitysmalleja ja teorioita siitä, miten eri asiat liittyvät toisiinsa. Honkanen jatkaa, että kaikesta huolimatta näyttää kuitenkin siltä, että omat teoriamme auttavat huonosti suunnistamaan muutoksissa. (Honkanen 2006: 11.)

Muutoksen voimalla on suuri vaikutus työntekijän identiteettiin, väittää Valpola (2004). Silloin kun työntekijällä ei ole enää vanhaa identiteettiä eikä uusi identiteetti ole muodostunut, pitää työntekijä kiinni vanhasta kulttuuristaan. Tämä on varsin loogista, sillä silloin, kun tilanne on epäselvä, on tutussa ja turvallisessa vanhassa kulttuurissa hyvä odottaa tilanteen selkiytymistä. Vanhassa ja tutussa kulttuurissa on paljon hyviä ja säilytettäviä elementtejä, kun taas uusi on vierasta, jota ei ole päästy kokeilemaan. Kun työntekijä kohtaa muita henkilöitä ja testaa omaa rooliaan ryhmässä, hän hankkii samalla tietoa sekä itsestään että muista. Työntekijän identiteetti syntyy vuorovaikutuksessa muiden työntekijöiden kanssa. Valpola mainitsee, että jokainen työntekijä luo ryhmään yhteenkuuluvuuden, täsmentää minäkuvaansa sekä rooliaan ja hakee jäsenystä eri tilanteissa. Työntekijän identiteetti testautuu ja muovautuu aina uudestaan, kun uusi työryhmä muodostetaan. (Valpola 2004: 179-180.)

Tehtävä- ja vastuunjaon määrittelee aina uusi organisaatio. Kun uusi työntekijäryhmä muodostuu, niin roolit selkiytyvät tavoitteista ja tehtävistä keskusteltaessa. Käytännön työnjaossa kunkin työntekijän sopivuutta ja pätevyyttä arvioidaan. Uudessa organisaatiossa myös työntekijän identiteetti muuttuu. Tehtävät muuttuvat, samoin työtoverit. Uusia tehtäviä ja uusia sidosryhmiä tulee mukaan ja usein työntekijöillä on kiire saada tuntuma siihen, millaiseksi heidän roolinsa, arvostuksensa ja identiteettinsä muodostuu. Usein kysytty kysymys työntekijöiden keskuudessa onkin, että *"Mitä minulle tapahtuu?"* Samalla kysytään mahdollisuuksista vaikuttaa, kehittyä ja saa itselleen mielekkäitä työtehtäviä. Jos työntekijä saa nopeasti selkeitä vastauksia, hän pystyy elämään muutoksen vaiheet pienemmällä stressillä, väittää Valpola. (Valpola 2004: 180.)

Tutkintojohtaja Unto Pirnes (2003) sanoo, että organisaatio voidaan nähdä myös roolien verkkona. Useimmiten organisaation jäsenillä on useampia rooleja ja ne voivat olla joko tehtävärooleja tai toimintarooleja. Samalla, kun puhutaan rooleista, voidaan puhua myös

ristiriidoista sekä sopusoinnusta, väittää Pirnes. Ristiriidat voivat olla työntekijän sisäisiä silloin, kun hänen tarpeidensa ja arvojensa sisällä on ristiriitaisuuksia tai ne ovat ristiriidassa hänen kykyjensä kanssa. Myös työntekijöiden toimiminen erilaisissa rooleissa organisaatiossa saattaa synnyttää ristiriitaisuuksia. Hyvin usein esimiesasemassa oleva toimii lisäksi asiantuntijan roolissa, jolloin häneen kohdistuvat odotukset voivat olla varsin erilaisia. (Pirnes 2003: 117-118.)

Miten sitten tukea työntekijän identiteettiä? Ensinnäkin työntekijän on hyvä huolehtia itsestään ja elää mahdollisimman monipuolista elämää. Työntekijälle on tärkeää, että hän voi elää useammissa rooleissa kuten esimerkiksi työssä, harrastuksissa ja läheisten kanssa. Tällöin muutostilanteissa löytyy aina jostakin tuki, joka kantaa. Työnantaja voi tukea työntekijänsä identiteettiä huolehtimalla siitä, että heillä on riittävästi osaamista ja että he saavat palautetta työstään. Myös uusiin tilanteisiin meneminen ja uusien ihmisten kohtaaminen ovat asioita, joihin työntekijöitä tulee kannustaa. Lisäksi työntekijöiden kytkeytyminen liiketoiminnan arvoketjuun on tärkeä tukimuoto työntekijän identiteetin kehittymisen tukemiselle. On muistettava, että pelkkä sitoutuminen johtoon ja organisaatioon on eri tilanteissa nopeasti muuttuva ja ristiriitaisia tunteita herättävä identiteetti. Äkisti ei olekaan sitä tuttua ja turvallista johtoa, johon liittyi paljon arvostusta ja luotettavuutta. Jos johtoon tai omistajaan rakentuneesta identiteetistä siirtyy uuteen organisaatioon, voi prosessi olla varsin haastava. Tehokkaan yhteistyön aloittaminen kahden tai kolmen esimiehen kanssa ei ole helppoa. (Valpola 2004: 187-188.)

Valmennuskonsultti Ari Rämön (2013) mukaan esimiesrooli on aina muita arvostava palvelurooli. Hänen tehtävänä on pitää huolta motivaatiosta, mukavasta olostasesta sekä siitä, että työpaikalle on kiva tulla. Lisäksi hänen on Rämön mukaan haettava aktiivisesti ongelmia, korjattava niitä yhdessä työntekijöidensä kanssa ja pidettävä huoli, että työn tekemisen edellytykset ovat kunnossa. (Rämö 2013: 73-75.) Pirnes (2003) on niin ikään päätenyt ajatukseen, että esimiehen kehittymisen korkein ja jalostunein taso on esimiehen kyky kehittää sekä omaa työtään että alaisiaan ja yhteistyökumppaneitaan. Tällainen esimies saa aikaan muutosta sekä muuttumista (Pirnes 2003: 204).

3.2 Esimiehen osaamisen haasteet

Osaamisen johtamisesta puhutaan organisaatioissa nykyään paljon. Koska työvoima ikääntyy, on se nostanut huolen osaamisen säilymisestä. Osaamisen johtaminen ja siihen liittyvä toiminta pitävät sisällään kaiken tarkoituksellisen toiminnan, jolla strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Osaamisen johtaminen tarkoittaa laajaa johtamisen kokonaisuutta sekä johtamisen järjestelmää, jonka varassa ja jonka ohjaamana osaamisen johtaminen tapahtuu. Lisäksi osaamisen johtaminen vahvistaa

organisaation toiminta- ja kilpailupohjaa. Tämän toteuttaminen vaatii Virtainlahden (2009) mukaan suuntaamista, määrittelyä, suunnittelua, kehittämistä ja arviointia. Käytännössä osaamisen johtaminen kytkeytyy osaamiskartoitusten tekemiseen, osaamisen arviointiin sekä koulutustoimintaan. Olennaisin osa osaamisen johtamisessa on kiinnittää se organisaation päämääriin sekä tavoitteisiin. Virtainlahti on sitä mieltä, että organisaatiossa toimivien työntekijöiden osaamisen tasoa, osaamisen vaaliminen sekä osaamisen tehokas hyödyntäminen ovat erityisen tärkeitä elementtejä. Tämä liittyy Virtainlahden mukaan yksilön oppimiseen ja osaamisen ymmärtämiseen, koska organisaatiolla ei ole osaamista ilman työntekijöitä. (Virtainlahti 2009: 67-68.)

Dosentti Leenamajja Ojala esittää, että osaaminen on yksilöiden, tiimien, ryhmien ja organisaatioiden resurssia. Osaamisesta käytetään myös termiä kompetenssi. Ennen kuin osaamista lähdetään organisaatiossa johtamaan, tulisi tehdä selkeä määritelmä siitä, mitä osaaminen omassa organisaatiossa on. Tämä auttaa tekemään osaamisesta sekä näkyvää että todellista, väittää Ojala. (Ojala 2008: 50.)

Osaaminen muodostuu kahdesta kokonaisuudesta; yksilön osaamisesta sekä yhteisön ja organisaation osaamisesta. Yksilön osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, kokemuksesta, verkostoista, kontakteista, asenteesta ja henkilökohtaisista ominaisuuksista. Nämä kaikki auttavat selviytymään työtilanteessa ja näiden seurauksena taas on hyvä työsuoritus, kertoo Ojala. Näistä tiedot ja taidot on hankittu opiskelun, koulutuksen ja tekemisen kautta. Kokemus liittyy tekemiseen ja hiljaiseen tietoon. Se, miten koulutus ja osaaminen painottuvat sekä ilmenevät eri henkilöillä, riippuu henkilökohtaisista ominaisuuksista. Näihin ominaisuuksiin kuuluvat myös persoonallisuus, tunneäly ja asenteet, jotka vaikuttavat siihen, miten työntekijä sopeutuu uusiin tilanteisiin. Näihin piirteisiin sisältyy henkilökohtaisia ja sosiaalisia taitoja, jotka taas vaikuttavat siihen, miten tulemme toisten ja itsemme kanssa toimeen. Ojala mainitsee, että edellä mainittuihin ominaisuuksiin liittyy vielä kyky luoda ja tuottaa mielikuvia, nähdä mahdollisuuksia sekä ymmärtää niiden hyödynnettävyys. (Ojala 2008: 50-51.)

Kukaan ei nykyään enää pysty hallitsemaan kaikkea tarvitsemaansa tietoa eikä kukaan enää yksin pysty hallitsemaan monia tieteitä, väittää Ojala. Osaaminen ja asiantuntijuus ovat hajautuneet. Yksi osaamisen ulottuvuuksista onkin yhteydet muihin osaajiin sekä verkostoihin. Myös asiantuntijuus on enenevässä määrin tiimityötä, yhteistyötä ja verkostoitumista toisten asiantuntijoiden ja asiakkaiden kanssa. Asiantuntijuus määritetään kykynä luoda jatkuvasti uutta osaamista ja tietoa nimenomaan muiden asiantuntijoiden kanssa, sanoo Ojala. (Ojala 2008: 51.)

Otala kertoo hiljaisen tiedon tutkimuksen uranuurtajan Michael Polanyin todenneen, että ihminen tietää aina enemmän kuin pystyy sanomaan. Otala taas itse toteaa, että ihminen pystyy sanomaan aina enemmän kuin pystyy paperille pistämään. Kun työntekijälle kertyy kokemusta, kertyy hänelle myös sellaista tietoa ja osaamista, jota on vaikea tai mahdotonta kuvata sanoina. Tämä on hiljaista tai ääneen lausumatonta tietoa. Se on myös henkilökohtaista tietoa, joka on sidoksissa toimintaan ja jota on vaikea välittää muille. Hiljainen tieto sisältää kognitiivisia ja teknisiä tekijöitä. Näistä kognitiiviset ohjaavat ihmisen ajattelua ja näiden avulla ihminen hahmottaa ja käsittää ympäristöään. Tekniset tekijät tarkoittavat ihmisen käytännön osaamista, tietoa ja taitoja. Hiljainen tieto korostuu erityisesti työntekijöiden työssä sekä asiakaspalvelun tehtävissä ja tämä tieto on perinteisessä mielessä ollut ammattitaidon tärkeä osa, sanoo Otala. (Otala 2008: 52.) Sanna Virtainlahti kertoo, että ne asiat, jotka ihminen osaa hyvin, muuttuu automaattiseksi. Tästä syystä hiljaisen tiedon tunnistaminen organisaation omasta toiminnasta on erittäin hankalaa. Kuitenkin nämä automaatiot vaikuttavat sekä toimintaamme että päätöksentekoomme jatkuvasti (Virtainlahti 2009: 39).

Nykyään hiljainen tieto on organisaatioissa nostettu pinnalle, koska eläköityvät suuret ikäluokat ovat viemässä mennessään vuosikymmenien myötä karttuneen osaamisen. Sen vuoksi onkin ensiarvoisen tärkeää korostaa sellaisia tiedon jakamistapoja, jossa hiljainen ja tietoinen tieto yhdistyvät. (Otala 2008: 52.) Osaamisen ja hiljaisen tietämyksen johtamisen lähtökohtana on osaamisen ja tietämyksen tunnistaminen, sanoo Virtainlahti. Tätä tunnistamista tarvitaan, jotta hiljaista tietämystä voidaan tehokkaasti hyödyntää ja edelleen kehittää. Virtainlahden mukaan hyviä keinoja osaamisen ja hiljaisen tietämyksen esille tuomiseen ovat esimerkiksi osaamiskartoitus, tavoiteprofiili, dokumentointi ja mallintaminen (Virtainlahti 2009: 91-94).

Kun ihmiset jakavat, yhdistävät ja kehittävät osaamistaan yhdessä ja kun osaaminen muutetaan yhteiseksi näkemykseksi ja toiminnaksi, muuttuu yksilön osaaminen organisaation tai yhteisön osaamiseksi. Jotta tämä onnistuu, vaatii se organisaatiolta sellaisia rakenteita, jotka mahdollistavat yhdistämisen, kehittämisen, jakamisen ja käyttämisen. Organisaation osaaminen on juuri se resurssi, jota siellä pitää vaalia ja jonka syntymistä pitää erityisesti tukea sekä ohjata. (Otala 2008: 53.)

Kuten yksilöllä, myös organisaatiolla on olemassa hiljaista tietoa. Näitä ovat ohjeet, prosessikuvaukset, toimintatavat ja niin sanotut kirjoittamattomat säännöt, tarinat sekä piiloasenteet ja -arvot. Organisaation hiljainen tieto tiedostetaan, mutta sitä ei pueta koskaan sanoiksi. Toisin sanoen tiedetään vain, että näin toimitaan. (Otala 2008: 53.)

Organisaatioilla on useita termejä osaamiselle ja ne vaihtelevat eri organisaatioissa. Millä termillä osaamisesta puhutaan, ei kuitenkaan ole väliä, kunhan tiedostetaan, mitä osaaminen omassa organisaatiossa on. Eli tärkeintä on, että organisaatiossa on määritelty, mitä osaamista sen toiminnassa tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa ja mikä osaaminen on kaikkein tärkeintä strategian sekä tavoitteiden kannalta. Kriittiset osaamisen kehittämisen tarpeet muodostuvat niistä strategisista osaamisista, joissa tarvitaan eniten ja nopeimmin kehittämistoimia, sanoo Ojala (Ojala 2008:53.) Viitala (2005) väittää, että organisaation rakenteella on vaikutusta yrityksen oppimiselle. Tämä rakenne säätelee työntekijöiden sekä ryhmien toimintaa organisaatiossa jäsentäen tehtäviä, vastuita ja valtaa. Viitala jatkaa sanomalla, että organisaation joustavuus ja jäykkyys ovat oppimiseen vaikuttavia asioita. Tämä tarkoittaa sitä, että oppiakseen ja voidakseen toimia luovasti työntekijät tarvitsevat liikkumatilaa. Valitettavasti maamme byrokraattinen organisaatio ei tällaista liikkumatilaa kovinkaan helposti mahdollista. Tällöin työntekijä keskittyy vain noudattamaan sääntöjä ja toteuttamaan juuri hänelle annettuja tehtäviä sekä valtaa (Viitala 2005: 218-219).

Osaaminen ja osaamisen arviointi ovat merkittäviä asioita muutoksen johtamisessa. Martti Helsilä (2009) on tutkinut henkilöstötoimintaan liittyviä asioita ja väittää, että kiireen, riittämättömyyden tunteen ja stressin aiheuttajina voi usein olla syynä osaamattomuus. Töitä on liikaa suhteessa omaan osaamiseen. Tähän vaikuttavat puutteellinen ammattitaito, kyvyttömyys organisoida tai priorisoida töitä, josta aiheutuu riittämättömyyden tunne. Osaamattomuuden haaste näkyy työelämässä monin eri tavoin, sanoo Helsilä. Monet yritysjohtajat luopuvat vastuullisista tehtävistään varsin nuorina, koska eivät enää halua uusia haasteita. He eivät tahdo enää oppia uusia asioita tai sitten he ovat menettäneet kykynsä oppia uutta. Monet työntekijät taas pyrkivät ennenaikaiselle eläkkeelle, koska ovat kadottaneet kipinän oppia. Helsilä mainitsee, että nämä työntekijät pelkäävät muutoksia ja omaa selviytymistään niistä. Lisäksi koko työyhteisö ja esimiehet myös hyväksyvät tällaisen toiminnan tai edistävät tämän toiminnan kehitystä. (Helsilä 2009: 76.)

Edellä mainittu negatiivissävytteinen osaamattomuuden haaste on vain osa kokonaisuutta. Helsilä sanoo, että monet työntekijät haluavat oppia jotakin aivan uutta, kun he siirtyvät työelämästä pois. Tähän voi liittyä ajatus siitä, että nämä työntekijät eivät ole kokeneet saaneensa oppimismahdollisuuksia työpaikoillaan tai sitten koulutukset eivät ole olleet heidän toiveidensa mukaisia. Tarjotut koulutukset ovat voineet olla yksipuolisia tai liian suppeita. (Helsilä 2009: 77.)

Mikäli osaaminen on organisaatiolle tärkeä ja myös kilpailuetukysymys, tulee esimiehen tärkeimpänä tehtävänä rakentaa organisaatio sellaiseksi, että oppiminen on mahdollista. Tällöin oppivalle organisaatiolle on tärkeää tiimimäinen työskentely ja sen tunnustaminen, että kaikki osat vaikuttavat toisiinsa. Tällaista toimintatapaa kutsutaan systeemiseksi

ajatteluksi, joka tarkoittaa sitä, että mikäli organisaation arvot määritellään uudestaan, ne vaikuttavat tehtävärooleihin organisaatiossa ja myös organisaatioon sinänsä. (Helsilä 2009: 77.) Honkanen (2006) sanoo, että perinteisessä oppimisajattelussa opiskellaan tietosisältöjä, harjoitellaan työssä tarvittavia taitoja tai pyritään muuttamaan työhön liittyviä asenteita. Näitä taitoja tarvitaan erityisesti yhteistyössä, jossa eri tahojen on kyettävä sovittamaan erilaiset toimintatapansa yhteen (Honkanen 2006: 284)

Esimiestyö on Kirjavaisen ja Laakso-Mannisen (2001) mukaan osaamisen kehittämisen apuvälineenä korvaamaton. Miksi näin? Ensiksikin työntekijät voivat kehittää omaa osaamistaan koordinoitusti ja organisaation strategian suuntaisesti vain, jos organisaation johto on onnistunut viestimään strategiset valintansa selkeästi. Toiseksi työntekijän osaamisen kehittyminen on riippuvainen hänen oppimishalustaan ja kolmanneksi lähimpien esimiesten rooli on ratkaiseva, kun pyritään parantamaan työntekijän mahdollisuuksia käyttää osaamistaan. Lähimmät esimiehet voivat parhaiten tunnistaa kussakin tilanteessa toimivat ratkaisut, koska vain he tuntevat alaisensa ja työyhteisönsä ongelmat. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001: 124.)

3.3 Esimiehisyyden haasteet

Muutososaaminen syntyy kokemuksesta, väittää Valpola (2004). Hän jatkaa mainitsemalla, että mitä useammassa muutoksessa esimies on ollut mukana, sitä enemmän hänellä on keinoja viedä asioita läpi. Lisäksi hänellä on niin sanottua tuntumaa arvioida uusien asioiden läpimenoa sekä mahdollisuuksia vaikuttaa muutostavastarintaan. Esimiehen työtyyli sekä muutososaaminen antavat oman leimansa muutoksen läpivientiin. Mikäli esimies on myönteinen, tarmokas sekä läsnä oleva, ja mikäli hän toimii aktiivisesti yhteistyössä johdon ja tärkeimpien sidosryhmien kanssa, hän saa nopeasti muutokselle suunnan sekä toimintaenergiaa. Jos taas esimies on epävarma asemastaan tai hän on itselleen oudossa tilanteessa, hän ei pysty herättämään riittävästi luottamusta eikä myöskään keräämään nopeasti tarvittavia tietoja ja toteutussuunnitelmia. Tällöin muutos ei lähde liikkeelle ja työntekijät hajottavat keskittymisensä kuka mihinkin asiaan. Erityisesti tämä koskee keskijohtoa, jolta alaiset kysyvät. Keskijohdossa työskentelevä esimies ei pysty kertomaan eikä kertaamaan muutoksen perusteluja eikä hän saa päätöksiä tuekseen muutoksen läpivientiin liittyvissä asioissa. Valpola kertoo, että tilanteiden arviointeihin voi käyttää johdon osaamiskartoituksia, joilla voidaan selvittää esimiehen taustat ja suorituskapasiteetin. Jokaisen avainhenkilön haastattelu on selkeä tapa kartoittaa tilanne ja kiinnostukset. (Valpola 2004: 53.)

Muutos vaatii hyviä johtajia ja johtamista, sanoo Valpola (2004). Se vaatii näkyvää johtoa, muutosjohtajien löytämistä läpiviennin tueksi, luottamusta ylimpään johtoon sekä nopeita

nimityspäätöksiä. Luottamuksen synnyttäminen jo neuvottelujen aikana on erityisen tärkeää, sanoo Valpola. Hyvä johtaja osaa olla ihmisten lähellä ja kertoa muutoksen tavoitteista sekä saa aikaan vuoropuhelun läpiviennin tueksi. Hyvä johtaja ei viesti asenteinaan ylpeyttä, jalustalta puhumista eikä välinpitämättömyyttä. Hyvä johtaminen vaatii johtamisjärjestelmiä, joilla luodaan edellytykset tiedon liikkumiselle ja käytölle. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että johtamisjärjestelmät ovat yhteisiä ja järjestelmät samankaltaisia. Strategisen johtamisen näkemykset ovat lähellä toisiaan ja organisaatio on kypsä toimimaan erilaisissa tilanteissa sekä rakenteina. Lisäksi organisaation toimintarutiinit ovat vakaat ja yhteisen toiminnan kielioppi, käsitteet ja rutiinit toimivat. (Valpola 2004: 227-229.)

Vallalla olevan käsityksen mukaan johtajuus on sopiva sekoitus luonnetta, henkilökohtaisia kykyjä, tuloshakuisuutta, vuorovaikutustaitoja sekä kykyä johtaa muutosta. Kannisto, Salenius ja Sigfrids väittävät, etteivät työntekijät tee työtään siksi, että niin sanotut valioyksilöt olisivat heitä jatkuvasti käskemässä ja motivoimassa. Työnteko on heidän mielestään ensisijaisesti yksilöllinen ja itsensä toteuttamiseen tähtäävä haaste, josta kukin vastaa omalla selkänahallaan. Työ ei ole meidän työtämme, vaan se on nimenomaan minun työtäni, vaikka koko ajan tehdäänkin enemmän muiden kanssa. Tässä itsenäiseen työskentelyyn tähtäävästä ajattelutavasta työntekijät saavat tukea hallitsevasta johtamisformaattista. Tämän formaatin mukaan työntekijän on selvittävä työstään yksin. (Kannisto, Salenius & Sigfrids 2005: 40-41.)

Ihmisten johtamisen formaatti ei tee johtamisesta ongelmaton. Itse asiassa se etäännyttää ihmistä, väittävät Kannisto, Salenius ja Sigfrids (2005). Kyseinen formaatti ei heidän mielestään mahdollista aitoa vuorovaikutusta, koska koko ajan halutaan jakaa palautelomakkeita, johdolta tulevia strategiaohjeita, työtyytyväisyys- ja johtamiskyselyitä. Väliin tulee myös hierarkkinen mestari-kisälli - asetelma, jossa työntekijät nähdään alaisina ja heistä puhutaan teoreettisena ihmisten johtamisen kategoriana. Kannisto, Salenius ja Sigfrids ovat sitä mieltä, että esimiehen ja työntekijän suhde ei loppujen lopuksi eroa muista ihmissuhteista. Tämäkin suhde perustuu vaihtoon, joka syntyy jatkuvasta kanssakäymisestä sekä tasa-arvosta. Esimiestyön on työntekijöiden huomioimista ja palvelemista ja tässä työssä onnistuminen edellyttää, että esimiehellä on asenne kohdallaan, riittävästi älyä ja sopiva määrä työntekijöitä. (Kannisto, Salenius & Sigfrids 2005: 42-43.)

Muutoksen johtaminen on esimiehen kannalta erityisen haastavaa, koska hän vaatii itseltään meneillään olevassa muutostilanteessa kolmea roolia. Hän toimii muutoksen kokijana, työntekijän muutoksen ymmärtäjänä sekä tulevaisuuteen valmistautujana, väittävät Arikoski ja Sallinen (2007). Esimies käy läpi omaa muutosprosessiaan ja hänellä on myös omat pelkonsa, vihansa, surunsa ja ilonsa tulevan muutoksen suhteen. Mikäli esimies saa muutoksesta tietää ennen työntekijöitään, on hänellä enemmän aikaa valmistautua muutokseen ja tehdä surutyötä sekä oppia pois vanhasta. Tämä tilanne on Arikosken ja

Sallisen mukaan ensimmäinen haaste esimiehen ja työntekijöiden välillä. Johdon tulee ehdottomasti huomioida tämä haaste muutostilanteessa, jotta se ei kiirehdi uuden oppimiseen ennen kuin työntekijät ovat päässeet samalle poisoppimisen tasolle kuin johto ja esimiehet. Muutoksen toteutumiseen tarvittava aika lyhenee enemmän, mitä aikaisemmin koko henkilöstö otetaan mukaan muutoksen suunnitteluun. (Arikoski & Sallinen 2007: 83.)

Toinen haaste on oman muutostilanteensa ohessa olla työntekijöilleen myötäeläjänä ja johtaa työntekijöidensä muutosta. Jos esimies ei kykene asettumaan työntekijöidensä asemaan muutoksessa, saattaa hän ikään kuin vahingossa pitää asioita itsestäänselvyyksinä ja jättää kertomatta niitä työntekijöilleen. Tällaista tiedonpanttausta voi aiheuttaa se, että ylin johto haluaa olla ensin varma esimiesportaan sitoutumisesta ennen kuin he antavat luvan kertoa muutoksesta eteenpäin. Haasteeksi tämä muodostuu erityisen hallinnollisissa organisaatioissa, joissa muutos siirtyy portaalta toiselle erittäin hitaasti. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että ennen kuin muutos on mennyt esimiestasolta työntekijöille, on ylin johto jo kolkuttamassa ovelle uudella muutoksella, väittävät Arikoski ja Sallinen (2007). Esimiestehtäviä helpottaa, mikäli koko työyhteisöllä on mahdollisuus muodostaa kokonaisnäkemys omasta perustehtävästään ja sen liittymisestä koko organisaation tehtävään niin pian kuin mahdollista muutoksen alkaessa. (Arikoski & Sallinen 2007: 84.)

Kolmantena haasteena on ennakointi. Esimiehen tulisi kyetä ennakoimaan, mitä muutosprosessin aikana tulee tapahtumaan. Tämä tarkoittaa resurssien pohtimista, minkälaista osaamista jatkossa tarvitaan sekä minkälaisiin asioihin mahdollisuuksia on tai ei ole sekä muita muutoksen tuomien haasteiden pohtimista. Tähän ennakointitehtävään esimies tarvitsee koko organisaation edun hahmottamista ja erilaisten prosessien sekä ryhmien välisten suhteiden ymmärtämistä. (Arikoski & Sallinen 2007: 84-85.)

Esimiehen haasteita on edellä mainittuja enemmän. Yksi niistä on olla useamman tulen välissä. Tämä tarkoittaa sitä, että esimiehellä on kytkökset sekä omiin työntekijöihinsä että omaan esimieheensä. Hän tietää seisovansa rajapinnalla viimeistään silloin, kun sekä työntekijöiden että ylemmän johdon taholta kuuluu säännöllisin väliajoin. Mitä tällainen ristiriitaisten odotusten puristuksessa toimiminen esimieheltä vaatii? Paineensietokyky on yksi suurimmista kyvyistä, sillä esimies on sekä työnantajansa edustaja suhteessa työntekijöihin että työntekijöidensä edustaja suhteessa ylempään johtoon. Lisäksi esimiehen tulee huomioida muut sidosryhmät ja samalla liikkua sekä ryhmänsä sisällä että sen ulkopuolella. (Arikoski & Sallinen 2007: 84-85.)

Valmennuskonsultti Ari Rämö on pohtinut kirjassaan johtamista omiin kokemuksiinsa peilaten. Hän kokee, että suomalaisilla on vahva motivaatio tehdä työtään, mutta valitettavan usein tuo motivaatio pilataan päivittäisissä toiminnoissa. Rämön mukaan työntekijöitä käskytetään,

heitä ei kuunnella tai ei oteta mukaan kehittämään. Lisäksi heistä haetaan virheitä onnistumisen sijaan ja varsin usein heitä myös kontrolloidaan. Jokainen ihminen tekee päätöksiä omassa elämässään. Kun nämä samat ihmiset sitten menevät töihin, heitä käsitellään henkilöinä, joille ei voida antaa päätösvaltaa tai heidän mielipiteillään ei ole merkitystä organisaation kehittämiseksi. Rämö mainitsee 10 esimerkkiä siitä, miten työntekijöiden motivaatiota voidaan pilata;

- 1) Työntekijöille jaetaan vastuuta, mutta ei anneta päättää omaan työhön liittyviä asioita. Esimerkiksi työsopimukseen kirjataan vastuut, mutta ei päätösvaltaa.
- 2) Esimies tietää kaikki vastaukset kaikkeen ja korjaa aina alaisten tekemisiä. Esimerkiksi oli asia mikä tahansa, pomo tietää aina kaiken paremmin.
- 3) Päätökset tehdään norsunluutornissa. Esimerkiksi päätökset kerrotaan työntekijöille vasta kun ne on lopullisesti tehty ilman, että ihmisiä osallistetaan millään tavalla.
- 4) Työntekijöitä ei oteta mukaan edes ideoimaan tai keskustelemaan. Esimerkiksi työntekijöiden osaamista ei käytetä hyödyksi.
- 5) Asioita ei delegoida, johto on korvaamaton. Esimerkiksi kukaan muu organisaatiossa ei osaa tehdä asioita yhtä hyvin kuin johto.
- 6) Pomo ei kanna vastuutaan. Esimerkiksi pomo ei koskaan tunnusta omaa mokaa, vaan metsästää syyllistä.
- 7) Arvot vain seinällä, ei kosketa johtoa. Esimerkiksi arvot on tehty vain siksi, että työntekijät noudattaisivat niitä.
- 8) Esimies ajaa vain omaa etuaan, ei yrityksen etua. Esimerkiksi johdolle rakennetaan erikoisbonuksia samaan aikaan kun käydään YT-neuvotteluja.
- 9) Ongelmista ei saa puhua. Esimerkiksi olemassa olevia ongelmia peitellään.
- 10) Todellisia uusia ideoita ei kuunnella. Esimerkiksi työntekijöillä olisi hyviä ideoita, mutta niitä ei aktiivisesti haeta.

Nämä edellä mainitut asiat johtuvat Rämön mielestä siitä syystä, että työntekijöitä ei aidosti arvosteta. Heidän mielipiteitään, ajatuksiaan, ongelmiaan, työn tekemisen hidasteitaan tai heitä ihmisinä ei arvosteta. Valitettavasti ei ymmärretä sitä, että työntekijöiden mielipiteet ja ajatukset ovat heille itselleen tärkeitä ja totta. (Rämö 2013: 44-47.)

Arvostus on yksi esimiehen haasteista tärkeimpiä. Toteuttaessani kehityskeskusteluja omassa työyhteisössäni viime vuoden lopulla, jokainen työyhteisöni jäsen koki, ettei hänen työtään tai työyhteisön työtä arvosteta, varsinkaan ylemmässä johdossa. Tämä arvostuksen tuntemuksen puuttuminen työyhteisössäni sai minut pohtimaan arvostuksen merkitystä entistä enemmän. Millä keinoin minä voin arvostaa työyhteisöäni enemmän ja miten minä saisin enemmän kokemusta oman työni arvostuksesta? Rämö tähdentää, että jokaisella työntekijällä on ajatuksia siitä, miten asioita pitäisi viedä eteenpäin ja miten mahdollisia eteen tulevia haasteita voisi korjata. Kun työntekijällä on mahdollisuus olla oma itsensä, käyttää vahvuuksiaan, kehittää työtänsä sekä vaikuttaa kaikkiin itseä koskeviin asioihin sekä ennen

kaikkea suunnitella ja tehdä asioita yhdessä, ovat päätökset parempia. Lisäksi uusien näkökulmien löytyminen monipuolistuu ja mikä parasta, tuleviin toimenpiteisiin sitoudutaan (Rämö 2013: 17-18).

Millainen on hyvä esimies? Tähän kysymykseen törmätään jatkuvasti esimerkiksi kehitys- ja tavoitekeskusteluissa. Organisaatioiden muutos- kehittämis- ja konfliktitilanteisiin erikoistunut psykologian lisensiaatti Pekka Järvinen (2001) väittää, ettei johtajaksi synnytä. Kyse on nimenomaan tehtävästä ja taidoista, jotka voi oppia. Järvisen mukaan esimiehen haastavimmista tehtävistä on pohtia, haluaako hän oppia ja kehittyä esimieheksi. Melko moni on juuri tässä kohtaa eksynyt suunnassaan, koska ei ole koskaan omakohtaisesti pohtinut edellä mainittua kysymystä. (Järvinen 2001: 13-14.)

Hyvin usein esimieheksi valikoituu henkilö, joka on pärjännyt hyvin työtehtävissään, väittää Järvinen. Työntekijä, joka on kokenut, ahkera ja osaava, nousee useimmiten esimiestehtävään. Positiivista tässä on se, että esimies hallitsee ammatillisesti hyvin alaistensa työhön liittyvät sisällölliset ja tekniset kysymykset. Kuitenkin haasteeksi nousee henkilöstön päivittäisen työtoiminnan kysymysten ja ongelmien käsittely sekä ratkaiseminen. Monet esimiehet osallistuvat myös suoritettavaan työhön, joka kattaa vain osan työtehtävistä. Tällöin esimies saattaa nauttia työntekijöidensä arvostusta, koska tuntee alaistensa työtehtävät. Kolikon toisella puolella on kuitenkin mahdollinen sudenkuoppa. Jos esimies keskittyy vain suoritustehtäviin, hän saattaa laiminlyödä huolehtimisen työyhteisön toimivuudesta, ns. iskukykyisyydestä sekä kehittymisestä. Tällöin toteutuu vanha sanonta: *”Valitsemalla asiantuntija esimieheksi tapahtui kaksinkertainen virhe - ensinnäkin menetettiin hyvä asiantuntija ja toiseksi saatiin huono johtaja!”* (Järvinen 2001: 14-15.)

Esimiehen ammatillinen osaaminen ja asiantuntemus ovat erittäin tärkeitä elementtejä, mutta yksistään ne eivät riitä. Esimiehen täytyy tuntea suurempaa kiinnostusta henkilöstöönsä ja koko työyhteisön johtamiseen. Järvinen väittää, että harva esimies on tehtävänsä vastaanottaessaan tai sen jälkeenkään tietoisesti pohtinut, mitä kaikkea johtamistehtävään kuuluu. Tämä johtuu paljolti siitä, että nimenomaan johtamiseen liittyvää koulutusta on hyvin harva esimies saanut ja vielä harvempi opiskellut sitä oman esimiestyönsä ohella. Järvinen jatkaa väittämällä, että suomalaisessa työelämässä ei johtamistyön merkitystä ole vielä ymmärretty. (Järvinen 2001: 15-16.)

4 OPINNÄYTETYÖN TAVOITTEET

Kouvolan kaupungilla on ollut kaksi organisaatiouudistusta melko lyhyellä aikavälillä ja seuraava organisaatiouudistus on kaavailtu tapahtuvaksi vuoden 2015 alusta alkaen. Koen organisaatiouudistukset kiinnostavina ja ennen kaikkea minua kiinnostaa se, mitä esimiehille

tapahtuu nopeasti etenevissä muutoksissa vai tapahtuuko mitään. Opinnäytetyössäni tarkastelin sitä, miten arkielämän tukipalveluita tuottavan osaston esimiehet kokevat muutosten tuomat uudistukset, miten he valmistautuvat muutoksiin ja mitä heissä itsessään tapahtuu muutoksessa. Monet esimiehet ovat uriansa aikana kokeneet useita muutoksia ja uudistuksia, joten siksi on hyvä saada esille se hiljainen tieto, jota heillä näistä kokemuksista on olemassa. Näillä tiedoilla ja kokemuksilla voidaan kehittää esimiehisyyttä sekä esimiesten toimintaa myös tulevia muutoksia ja uudistuksia ajatellen.

Lisäksi tarkastelin, mitä uusia taitoja ja tietoja muutoksessa tarvitaan sekä mitä muutos merkitsee suhteessa osaamiseen. Tarvitsevatko esimiehet lisää koulutusta voidakseen työskennellä tehokkaasti uudessa organisaatiossa vai riittääkö aikaisempi koulutus sekä tiedot ja taidot mahdollisesti uudistuneen tehtävän suorittamiseen. Mikäli osaamisen päivitys koetaan tarpeelliseksi, niin minkälaista oppia kaivataan ja mihin osa-alueeseen uutta tietoa ja taitoa tarvitaan. Myös tuella on suuri rooli ja tarve kaikkien työntekijöiden keskuudessa, ja kokemukseni mukaan vielä suurempi muutoksen aikana. Selvitin opinnäytetyössäni sitä, minkälaista tukea esimiehet saavat, onko heidän saamansa tuki riittävää ja minkälaista tukea he kokevat kaipaavansa muutoksen aikana sekä sen jälkeen. Hain myös vastauksia siihen, mikä on tuen merkitys käytännön työssä organisaation muutosprosessissa. Kasvaako tuen tarve vai pieneneekö se sitä mukaa, kun esimiehen oma oppiminen ja tiedonkulku lisääntyvät?

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli siis kerätä tietoa ja kokemuksia esimiehisyyteen liittyvissä kysymyksissä silloin, kun organisaatio uudistuu. Haastatteluista saamillani tiedoilla syntyi runsaasti kirjallista materiaalia, jonka avulla voidaan tulevaisuudessa selkeyttää ja kehittää esimiestehtävän sisältöä muutostilanteissa. Koska muutokset vievät aikaa ja niiden myötä eteen tulee uusia tilanteita ja haasteita, on hyvä olla olemassa selkeys siitä, miten kussakin tilanteessa toimitaan sekä miten vastuut jaetaan. Samoin tiedotuksen merkitys muutostilanteissa on varsin suuri. Opinnäytetyön tavoitteena oli myös selvittää ja kuvata tarvittavat menettelytapamuutokset esimiestyön eri toiminnoissa.

Opinnäytetyöni ensimmäisenä tavoitteena oli saada esimiesten ääniä kuuluviin organisaatiouudistukseen liittyvissä asioissa heidän omien kokemustensa kautta. Toisena tavoitteena oli selvittää, toteutuuko Kouvolan kaupungin strategiassa mainittu tavoite osaamisen kehittäminen esimiestehtävien näkökulmasta, ja minkälaista osaamista esimiehet muutoksessa tarvitsevat. Kolmantena tavoitteena oli löytää keino, jolla esimies voi kehittyä ja uudistua samassa suhteessa organisaatiouudistuksen kanssa.

Lähestyin aihetta seuraavien kolmen teeman kautta;

- 1) esimiesten kokemukset muutoksessa,
- 2) osaamisen merkitys muutoksessa ja

3) esimiehisyyden haasteet muutoksessa.

Valitsin edellä mainitut teemat siksi, että esimiesten kokemuksia muutosprosesseissa ei aiemmin ole Kouvolan kaupungilla tutkittu. Kun muutoksia tehdään ja toteutetaan, on tärkeää myös arvioida muutosten tuomia tuloksia, jotta esimiestyötä ja -työskentelyä voidaan kehittää. Esimiesten tuntemuksia, havaintoja ja kokemuksia tulisi arvioida yhtäläillä kuin muitakin muutosten tuomia tuloksia. Haastatteluissa esiin nousseiden asioiden pohjalta voin valitettavasti todeta, että esimiesten muutoksiin liittyviä asioita eikä kokemuksia arvioida Kouvolan kaupungilla.

Kouvolan kaupunki järjestää esimiehilleen säännöllisesti esimiesinfoja, joissa käsitellään ajankohtaisia asioita. Lisäksi Kouvolan kaupungin työntekijät saavat osallistua erilaisiin esimieskoulutuksiin, joita myös on esimiehille tarjolla. Osaamisen kehittämisen kannalta tämä on erittäin hyvä asia, sillä muutokset vaativat aina tietojen ja taitojen päivittämistä. Jatkossa koulutuksissa olisi hyvä saada esimiesten kokemuksia ja näkemyksiä paremmin esiin ja mikä tärkeintä, niin juuri alemman tason esimiesten ääniä olisi hyvä kuulla enemmän. Jos heitä kuullaan enemmän, saadaan myös entistä tarkempaa ja ajankohtaisempaa tietoa asiakasrajapinnoista. Mitä alemmalla esimiestasolla kuljetaan, sen lähempänä ollaan arvokasta asiakastyötä.

Yksi mielenkiintoisimmista ja myös itseäni varsin paljon mietityttänyt asia, joka nousi useamman haastateltavan puheissa esiin, oli kokemus siitä, että jää suurten suunnitelmien ja kehittämistyön ulkopuolelle. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että ylempi johto suunnittelee ja kehittää erilaisia toimintoja, mutta se ei yleisesti ottaen ota mukaan suunnittelu- ja kehittämistyöhön niitä esimiehiä, jotka toimivat läheisimmin ns. ruohonjuuritason työntekijöiden kanssa. Toisin sanoen se varsinainen tieto, taito ja kokemus, jota kentällä tehdään, ei ole mukana ylemmän johdon suunnittelussa millään tavalla. Tämä herätti paljon harmitusta ja mielipahaa varsinkin niissä esimiehissä, jotka työskentelevät alemmalla tasolla. Lisäksi haastateltavat kokivat, että tällä on myös välitön vaikutus asiakkaisiin. Suunnitellut palvelut eivät välttämättä kohtaa asiakastarpeita.

Heljä Hätönen (2011) on sanonut, että tulevaisuus on osaamisen kehittämisessä avainsana. Tämä perustuu siihen, että kun tulevaisuudesta tehdään oletuksia, niin tärkeiksi ajateltuja osaamisalueita halutaan tavoitteellisesti kehittää. Hätönen jatkaa sanomalla, että kehittämisen pääpainon tulee olla osaamisen vahvistamisessa, oppimisilmapiirin kehittämisessä ja oppimisesteiden poistamisessa. Osaaminen syntyy oppimisen tuloksena (Hätönen 2011: 6-7.) Mielestäni ja kokemukseni mukaan parhaiten se oppiminen tapahtuukin tekemällä haastavaa ja mielenkiintoista esimiestyötä. Tähän oppimiseen sisältyy niin erehdystä kuin menestystäkin. Ja kuten alussa mainitsinkin, niin Kouvolan kaupungin yksi strategioista on osaamisen kehittäminen, joka on tulevaisuutta.

Halusin käyttää kolmantena teemana esimiehisyyden haasteita yleisesti enkä tarkoituksella määritellyt sille tarkempia kysymyksiä. Halusin antaa haastateltaville vapauden kertoa juuri niistä haasteista, jotka he itse halusivat ottaa puheeksi. En halunnut kysymyksilläni johdattaa haastateltavia mihinkään suuntaan, vaan nimenomaan kertomaan haasteistaan omien kokemustensa ja ajatustensa mukaan. Kuula (2011) mainitsee, että tutkimushaastattelulle on ominaista, että samat teemat ja keskeiset kysymykset esitetään kaikille haastateltaville siitäkin huolimatta, että haastattelun kulku voi muuttaa teemojen ja käsittelyn järjestyksen ennakoimattomaksi. Lisäksi avoimen haastattelun lähtökohtana on ennalta määrätty tutkimusteema, vaikka varsinainen haastattelu kuitenkin etenee enemmänkin avoimesti ja muistuttaa vapaata keskustelua. (Kuula 2011: 128-129).

Olen itse vapaan ajattelun ja keskustelun kannattajana sitä mieltä, että parhaat keskustelut ja ideat syntyvät juuri sellaisessa tilanteessa, jossa teemat ja keskeiset kysymykset ovat ennalta laadittuja, mutta niiden järjestystä voidaan muuttaa sitä mukaa kuin keskustelu etenee. Omien kokemusteni perusteella liian usein keskustelijoita johdatetaan johonkin tiettyyn suuntaan ja vapaus sekä rohkeus ilmaista asioita muuttuvat vaikeammaksi. Avoin ja kertojan oman näköinen tieto on mielestäni varsin mielenkiintoista ja sitä oikeaa, jota olen tähän opinnäytetyöhöni hakenut.

5 OPINNÄYTETYÖN MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT

Käsitteenä metodologia on varsin laaja. Sen tarkoituksena on koetella erilaisin menetelmin tuotettujen tietojen luonnetta ja pätevyyttä, sanoo Ari Pitkäranta (2010). Hänen mukaansa metodologia pohtii eri menetelmiin liittyviä periaatteita, olettamuksia, lähtökohtia ja käyttötarkoituksia. Lisäksi se selvittää kuinka paljon tutkimusten tulokset ovat riippuvaisia tai riippumattomia käytetyistä menetelmistä. Pitkärannan mukaan metodologia muodostaa oman tutkimus- ja tieteenalansa. Sen ongelmien tuntemus on osana johtajana olemista. Lisäksi metodologian tuntemus antaa varmuutta erottaa hyvä tutkimus huonosta ja näkemään selkeästi tiedon vahvuudet, heikkoudet ja olennaiset puutteet. (Pitkäranta 2010: 73.)

Metodologiset kysymykset muodostuvat kolmesta osasta. Ne ovat 1) tutkimuksen tarkoitukset, 2) aineiston hankinta ja 3) tutkimuksen menetelmät. Tutkimuksen tarkoitus vastaa kysymykseen, millaista tietämystä tutkimuksen pääkysymykseen annettu vastaus edustaa. Usein tästä ilmaisusta käytetään rinnakkaista ilmausta tutkimuksen tavoite. Tutkija voi valita erilaisia tieteellisiä tarkoituksia työhönsä. Näitä ovat muun muassa selvittely, kuvaus, eksploratiivisuus, diagnostisuus, selitys, ennustaminen ja arviointi. Kaikki edellä mainitut tarkoitukset kytkeytyvät tutkimuksen perustavaa laatua olevaan kysymyksen asetteluun. Tämä tarkoittaa sitä, että kysymyksen muotoilua ohjataan tarkoituksen avulla. Lisäksi

tutkijan on kysymyksensä valinnan jälkeen päätettävä siitä, mitä tarkoitusta tai tavoitetta tutkimus palvelee ja ylipäänsä, mihin hän tutkimuksellaan etsii vastausta. (Pitkäranta 2010: 74-77.)

Aineiston hankinnalla on Pitkärannan (2010) mukaan kaksi vaihtoehtoa, jotka ovat osa tietoteoriaa ja problematiikkaa. Tietoteoriassa on kaksi erilaista tutkimusohjelmaa, positivismi, joka korostaa tutkimuksessa kvantitatiivisen aineiston keruuta ja käsittelyä sekä hermeneutiikka, joka korostaa laadullisia aineistoja ja ymmärtää otetta. Positiivisesti suuntautuneet tutkijat (empiirikot) etsivät säännönmukaisuuksia ja lainalaisuuksia aineistostaan. Hermeneutiikka on taas kiinnostunut erityisyyksistä yleistysten sijaan. (Pitkäranta 2010: 77-78.)

Pitkärannan mukaan eri menetelmät voivat palvella samanaikaisesti molempia tarkoituksia. Kyselytutkimuksella saatetaan kerätä laadullista aineistoa ja eri tapaustutkimukset voivat näin ollen palvella sekä positivistisia että hermeneuttisia tarkoituksia. Vastaavasti taas laadullinen aineisto voidaan muuttaa kvantitatiiviseen muotoon. (Pitkäranta 2010: 78.)

Tutkimuksen menetelminä voidaan käyttää kyselytutkimusta, havainnointia tai haastattelua. Kyselytutkimusta käytetään yleisimmin silloin kun halutaan kvantitatiivista aineistoa. Kyselylomakkeen kysymykset on jäsennetty tutkimuksen pääkysymyksen, käsitteellisen viitekehyksen ja tutkimuksen tarkoituksen mukaan. Havainnoinnissa tutkija seuraa tutkimuskohdettaan ja tekee siitä sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia havaintoja. Tutkija voi olla joko ulkopuolinen tarkkailija tai sisäpuolinen osallistuja suhteessa havainnoitaviin. Haastattelun avulla tutkija voi selvittää ihmisten ajattelua, kokemuksia ja motivaatiota tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelu voi olla strukturoitu, puolistrukturoitu tai teemahaastattelu. (Pitkäranta 2010: 79-80.)

Olen kiinnostunut kuulemaan, mitä ihmisille kuuluu ja miten he kokevat erilaisia asioita elämässään. Tämän opinnäytetyön ensisijainen tarkoitus oli päästä kuulemaan, mitä Kouvolan kaupungin esimiehille kuuluu organisaatiouudistusten tiimellyksissä ja miten he kokevat jatkuvat muutokset ja myllerrykset työssään. Olen varsin usein kuullut ihmisten kertovan kiireistään ja puhkuvan informaatiotulvan alla yrittäen viestittää sopivassa määrin tietoa eteenpäin. Tätä samaa tuntemusta olen myös itse kokenut. Niinpä halusin pysähtyä tarkastelemaan esimiehiä ja kuulemaan heidän tuntemuksiaan sekä ajatuksiaan meneillään olevan Kouvolan kaupungin organisaatiouudistuksen aikana.

Organisaatio uudistuu aika ajoin. Kysymykseni kuuluu, että uudistuuko esimies samassa tahdissa kuin organisaatio, vai jääkö hän kenties jälkeen tai uupuu jatkuvan uudistuksen, massiivisen tietotulvan, muuttuvien käytäntöjen ja epävarmuuden työn jatkumisen suhteen

tiimellyksessä? Miten esimies tuo esille osaamistaan ja mitä uutta osaamista jokainen organisaatiouudistus esimiehelle tuo. Minkälaista tietoa ja osaamista esimies tarvitsee ja miten käy sen tuen kanssa, jota esimies itse tarvitsee ja jota hänen pitäisi omille alaisilleen kyetä muutostilanteessa antamaan?

Pyrin opinnäytetyöni avulla löytämään sellaisia esimiehisyyteen liittyviä epäkohtia, joita voidaan tulevaisuudessa kehittää niin, ettei esimiesten tarvitse aina uudelleen törmätä olemassa oleviin epäkohtiin, vaan he voisivat käyttää aikaansa tehokkaammin ja laadukkaammin. Lisäksi pyrin löytämään sellaista osaamista, jota voitaisiin Kouvolan kaupungin esimiestyössä hyödyntää ja jalostaa. Erityisesti minua kiehtoo hiljaisen tiedon esille tuominen. Jokaisella esimiehellä on sellaista tietoa, jota he eivät ole päässeet käyttämään tai kokemuksia, joita heiltä ei ole osattu pyytää kuultavaksi ja nähtäväksi. Erilaiset kokemukset ovat rikkautta ja erilaiset näkemykset tuovat hyvää lisämaustetta silloin, kun halutaan kehittää hyvää ja osaavaa työtä asiakkaiden, eli meidän kuntalaisten hyväksi.

Lisäksi haluan nostaa esimiehiä ja esimiehisyyttä esille ja tuoda julki, mitä kaikkea tuohon rooliin ja työhön sisältyy. Esimies on usein yksin ja hän joutuu toimimaan niin sanotusti kahden tulen välissä, varsinkin, mitä alemmalla esimiestasolla hän on. Työ on useimmiten varsin haastavaa eikä se aina ole helppoakaan. Kuitenkin moni esimies pitää työstään ja kokee sen useimmiten myös mieluisaksi.

5.1 Aineiston hankinta

Käytin aineiston keruun menetelmänä teemahaastattelua. Teemahaastattelulla pystytään hakemaan vastauksia erilaisiin haasteisiin sekä tutkimaan erilaisia ilmiöitä. Teemahaastattelussa edetään tiettyjen etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Metodologisesti tässä haastattelussa korostetaan työntekijöiden tulkintoja asioista, heidän asioille antamiaan merkityksiä sekä sitä, miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 74-75.) Tutkimukset osoittavat, että jokainen haastateltava pyrkii saamaan jonkinlaisen summittaisen käsityksen siitä, mihin kysymyksillä pyritään, mitä tutkimus käsittelee tai mitkä asiat ovat kysymysten taustalla olevan tutkimusaiheen kannalta oleellisia. Haastateltavat päättävät itse, mitä haluavat kertoa tai jättää kertomatta (Alasuutari 2011: 149, Kuula 2011: 129).

Teemahaastattelussa tutkija määrää haastattelun aihepiirit ja teemat. Nämä käydään läpi erilaisin sanamuodoin ja joustavasti haastateltavien kanssa. Teemahaastattelussa tutkija etenee haastateltavan paljastaman tiedon avulla tekemällä lisäkysymyksiä ja pyytämällä tarkennuksia vastauksiin. Haastattelu on eräänlaista keskustelua, jolla on tietty tarkoitus, sanoo Pitkäranta (2010). Tämä on haastattelijalle varsin haastavaa, sillä haastattelijan on

käyttäytyttävä ja puhuttava niin, että haastateltava hyväksyy ja ymmärtää häntä. (Pitkäranta 2010: 80-81.)

Alkuperäisenä tavoitteenani oli toteuttaa kehittämistyötäni kutsumalla haastatteluun 20 Kouvolan kaupungin arkielämän tukipalveluita tuottavan osaston esimiestä. Tämä ei valitettavasti toteutunut, vaan tutkimusluvan myöntäjä katsoi paremmaksi vaihtoehdoksi toteuttaa haastattelut haastatteleamalla kuutta esimiestehtävässä toimivaa työntekijää. Lähetin siis kutsut sähköpostitse kuudelle haastateltavalle, joista neljä vastasi kutsuun myöntävästi ja kaksi jätti vastaamatta. Kutsuin vielä kaksi esimiestä haastatteluun, joista molemmat vastasivat myöntävästi. Lähetin jokaiselle haastateltavalle sähköpostin liitteinä tiedotteen haastattelun sisällöstä ja toimintatavoista (liite 1) sekä vaitiolositoumukseni (liite 2). Kun haastateltavat olivat vastanneet myöntävästi, soitin heille ja varasin sopivat haastatteluajankohdat sekä sovimme myös, missä haastattelu kulloinkin toteutettaisiin. Varasin jokaiselle haastateltavalle tunnin verran aikaa ja nauhoitin haastattelut. Kerroin haastateltaville, että nauhat tulevat vain tämän opinnäytetyön ajaksi käyttööni, ja että tuhoan nauhoitteet välittömästi, kun opinnäytetyöni on hyväksytysti tarkastettu.

Esitin kaikille haastateltaville samat kysymykset ja tarvittaessa myös tarkentavat lisäkysymykset:

1. Miten sinä esimiehenä koet muutoksen ja mitä sinussa esimiehenä tapahtuu muutoksessa?
 - Mitä sinussa tapahtuu silloin, kun muutos on kovimmillaan?
2. Mitä muutos tietää osaamisen kannalta, eli mitä uusia tietoja ja taitoja tarvitset?
 - Tarvitsetko jotakin uusia välineitä, tietoa, taitoa tässä muutoksessa ja jos tarvitset, niin minkälaista?
 - Mitä tukea ja apua tarvitset, että saat kaikki edellä mainitut asiat haltuusi?
3. Minkälaisia haasteita muutos tuottaa sinulle esimiehenä / esimiestyöllesi?
 - Koetko, että muutos tuottaa esimiestyöllesi vielä lisää haasteita ja jos lisää, niin minkälaisia?
 - Onko sinulla toiveita esimieheltäsi? Minkälaisia toiveita?

Haastateltavat kokivat kysymykset ajankohtaisina ja hyvinä. He saivat aikaa vastausten pohdintaan, sillä lähetin jokaiselle haastateltavalle varsinaiset kysymykset etukäteen. Lisäkysymykset esitin silloin, kun halusin tarkennusta kysymääni asiaan.

5.2 Opinnäytetyön menetelmät

Johtamisesta ja esimiehistä on kirjoitettu paljon ja näitä aiheita on tutkittu runsaasti. Tämän opinnäytetyön avulla ja haastatteleamalla esimiehiä, halusin löytää sekä yhteneväisyyksiä

tutkimusten kanssa että eriävyyksiä toiminnoissa tai ajattelussa. Löysin paljon samankaltaisuuksia, kuten esimerkiksi siitä, että muutos koetaan kaiken kaikkiaan hyväksi. Lisäksi muutoksen koettiin tuovan uusia näkökulmia ja modernisoivan toimintaa ajantasaiseksi. Eriävyyksiä löytyi johtamisen tavoista ja siitä, miten muutosajatus tuotiin esille ja miten sitä kokonaisuudessaan toteutetaan.

Mielestäni teemahaastattelu antoi haastateltaville mahdollisuuden omiin pohdintoihin ja ajatusten virtaamisille. Haastateltavat saivat mahdollisuuden kertoa positiivisista kokemuksista ja toimivista yhtälöistä sekä arvioida muutoksen tuomia haastavia asioita. Lisäksi heillä oli mahdollisuus esittää toiveita ja kertoa halustaan osallistua muutosprosessiin asiantuntijoina, ei pelkästään toimijoina. Ari Rämö kertoo kirjassaan eräästä keskustelusta kollegansa kanssa näin: *”Jos haluat selvittää todella avoimesti yrityksen tilanteen ja ihmisten aidon mielipiteen, älä koskaan kysy, mitä meillä on hyvää tai huonoa. Harva vastaa siihen avoimesti, varsinkaan jos johtamiskulttuuri on autoritäärinen. Mitä itse tekisit, jos olisit minun paikallani? on parempi kysymys.”*

Jokaisella työntekijällä on aina annettavaa kehittämislle, kunhan joku edes kerran kysyisi sitä, kertoo Rämö.

Haastattelut, jotka kuudelle arjen tukipalveluita tuottavan osaston esimiehelle suoritin, olivat hyvin pitkälti myös keskustelevia. Tarkoituksena ei ollut kysyä organisaation hyvistä sen enempää kuin huonoistakaan asioista, vaan nimenomaan esimiesten tuntemuksista ja kokemuksista muutostilanteessa.

5.3 Aineiston analysointi

Tutkimuksen ydinasiat ovat analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko. Tähän tähdätään jo työtä aloittaessa ja analyysivaiheessa tutkijalle selviää, minkälaisia vastauksia hän ongelmiin saa. Kuitenkin tutkijalle voi selvitä, että ongelmat olisi pitänyt asettaa toisin. Ensimmäiseksi aineistoa järjestettäessä tulee selvittää, liittyykö siihen selviä virheellisyyksiä ja puuttuuko tietoja. Toiseksi saatuja tietoja voidaan täydentää esimerkiksi ottamalla haastateltavaan yhteyttä uudestaan. Kolmanneksi aineisto järjestetään tallennusta ja analyysijä varten. Kun aineistoa järjestetään, niin toimenpiteet riippuvat tutkimusstrategiasta. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston järjestely on suuri työ ja eroaa kvantitatiivisesta muun muassa muuttujaluokitusten vuoksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001: 208.)

Analyysitapojen valinta ei automaattisesti määräydy jonkin säännön mukaan eikä aina ole edes selvää, milloin kerättyä aineistoa aletaan analysoida tai kuka sen tekee. Silloin kun aineistoa kerätään monissa eri vaiheissa, analyysia tehdään pitkin matkaa. Toisin sanoen aineistoa analysoidaan ja kerätään osittain samanaikaisesti. Tärkeätä kuitenkin on, että

käsittely ja analysointi aloitetaan mahdollisimman pian keruuvaiheen jälkeen. (Hirsjärvi & Kumpp. 2001: 208-209.)

Ryhdyin analysoimaan saamani aineiston välittömästi ja analysoin aineistoani vaiheittain. Kuvasin materiaalin, jonka jälkeen luokittelin sen kysymysten mukaan. Sen jälkeen yhdistin samankaltaisuudet ja eroavaisuudet, jonka jälkeen tuotin saamieni vastausten perusteella ymmärryksen. Tulkitsin saamani vastaukset, pohdin tekemäni analyysin tuloksia ja tein niistä omia johtopäätöksiä. Vertasin haastateltavien vastauksia olemassa olevaan kirjallisuuteen ja etsin yhteneväisyyksiä.

Tulkinta on aineiston analyysissa esiin nousevien merkitysten pohdintaa ja selkiyttämistä ja tulkinnan kohteita voi kohdata monentasoisina. Pohdittavana on, mitä tutkittavien kielelliset ilmaukset ovat tarkoittaneet tulosanalyysissa. Lisäksi tulee pohtia sitä, miten tutkijan oma kielenkäyttö on vaikuttanut aineiston keruun vaiheissa ja vaikuttanut saatuihin tuloksiin. Myös sillä on merkitystä, miten tutkija on itse pystynyt ymmärtämään tutkittaviaan haastattelutilanteissa. (Hirsjärvi & Kumpp. 2001: 210-211.)

Sekä tutkija, tutkittava että lukija tulkitsevat tutkimusta tai osaa siitä omalla tavallaan, eivätkä ne välttämättä yhdy toisiinsa. Jopa tosiasioista voi syntyä tulkintaerimielisyyksiä, koska emme havaitse asioita samalla tavalla. Tämä pätee myös tulkintatapoihin. Todellisissa tutkimuksissa yhteisten tulkintojen osuus vaihtelee, ja tästä syystä tutkijan olisi hyvä harkita useampia tulkintoja. Pelkästään tulosten analysointi ei riitä kertomaan tutkimuksen tuloksia. Tuloksista tulisi laatia synteesejä, jotka kokoavat pääseikat yhteen ja antavat vastaukset asetettuihin haasteisiin. Olennaista on pyrkiä vastaamaan kysymykseen olennaisista vastauksista tutkimuksen ongelmiin ja pohdittava, mikä laajempi merkitys tuloksilla voisi olla. (Hirsjärvi & Kumpp. 2001:212.)

6 TULOKSET

Ensimmäiseen kysymykseen siitä, miten esimies muutoksen kokee ja mitä esimiehessä tapahtuu muutoksen aikana, jokainen haastateltava kertoi kokevansa, että muutoksen hyvänä asiana. Osa koki muutoksen mahdollisuutena ja kasvuna ja osa pohti muutosta siltä näkökannalta, onko muutos toivottua vai ei

"Muutoksen kokemiseen vaikuttaa onko se odotettu ja toivottu vaiko pakonsanelemaa. Kokisin, että positiivinen ja odotettu muutos on usein esimiehelle mielekästä ja voimia antavaa. Prosessina muutos vaatii paljon harkintaa ja suunnittelua, tämä voi stressata tai voimaannuttaa."

Yksi haastateltavista kertoi hakevansa itse muutosta, ellei sitä tapahtuisi työn kautta. Hän koki muutoksen tuovan uusia näkökulmia.

Osa haastateltavista koki, että työteho on muutoksessa parhaimmillaan. Yksi haastateltavista kertoi nauttivansa muutoksista ja koki, että on parhaimmillaan silloin, kun on pohdittavaa ja suunniteltavaa. Osa kertoi saavansa energiaa muutospainesta, kun taas osa haastateltavista koki käyvän ylikierröksillä tai olevansa stressitilassa. Jotkut haastateltavissa kertoivat olevansa innostuneita, kun taas osa kertoi yöunien vähenevän huomattavasti muutospainesten aikana

"On niinku innoissaan siitä asiasta mikä on tapahtumassa niin se tekee sen ettei malta pysähtyä.", "... ehkä myös sit yöunet vähenee mikä sit pitemmän päälle ois stressitila..."

Osa haastateltavista kertoi kokevansa muutoksen asiana, joka lähtee tarpeesta ja että muutoksessa on mahdollisuus uusiutumiseen. Jokainen haastateltava koki myös, että muutos on jatkuvaa, niin työelämässä kuin elämässä yleensäkin

"No viime vuosina oon huomannu et muutos on ainaista ja tota muutoksen päälle tulee muutosta ..."

Vaikka muutos koettiin haastateltavien keskuudessa positiivisena, siellä taustalla ilmeni ajatus siitä, miten oman työpaikan käy muutosmyllerryksessä

"... täs on pitäny miettii omaa työpaikkaansa, säilyykse, mitä se sitten on ..."

Lisäksi osa haastateltavista koki, että meneillään oleva muutosprosessi Kouvolan kaupungilla kuluttaa esimiehiä sen vuoksi, ettei heillä kertomansa mukaan ole vaikuttamisen mahdollisuutta eikä tarpeeksi esimiesvaltaa, mutta kuitenkin asetettuja paineita suoriutua tehtävistä hyvin

"...enemmän jotakin foorumeita missä me voitais olla jotenkin vaikuttamas et ois jotain et meiltäkin kysyttäisiin...", "...et meil on niinku valtaa, tavallaan esimiesvaltaa mut valtaa niin että meidän kädet on tosi sidottu...", "...meidän pitää olla kauheen kilttejä ja tehdä hyvin työ ja pitää työyhteisöt ettei sielt kukaan tee yhtään valitusta minnekään...", "...meidän persoonilta vaaditaan kauheesti, meidän pitää isosti laittaa itsemme likoon ja siitä ei mun mielestä edes makseta."

Kaikki haastateltavat kokivat negatiivisena sen, että muutokset ja päätökset tulevat aina ylhäältä käsin

"... muutokset tulee ylhäältä päin annettuina niin että me ei niinku saada tarpeeksi tietoa eikä me saada niiden omien esimiesten tukea."

Haastateltavat kokivat, että he eivät pysty vaikuttamaan päätöksiin eikä heiltä kysyä mielipidettä muutettaviin asioihin

"Välillä kohtaan työssäni myös ylemmältä taholta tulevaa muutospainetta jossa raamit vain ilmoitetaan eikä minulla ole tai kollegoillani ole mitään vaikutusvaltaa, tämä stressaa ja laskee työmotivaatiota ajoittain."

Useampi haastateltavista kertoi tulleen ikään kuin petetyksi tilanteessa, jossa olivat tulleet kutsutuiksi suunnittelupalaveriin ja huomanneensa, että asiat oli jo päätetty aiemmin

"... joskus hiukkasen kiukuttaa kun huomaa että tota me muka suunnitellaan ja sitte hoksaa että ne päätökset onki tehty jo jossain. Et se niinku ottaa pattiin. Vähän pidetään niinku sanonko, että idiootteina."

Haastateltavat kertoivat kokevansa muutokset esimiehen roolissa haastavampina kuin ollessaan työntekijöiden roolissa. Heidän kertomansa mukaan tämä johtuu siitä, että he joutuvat huomioimaan työntekijöiden tarpeet ja ajatukset omien muutoshaasteidensa lisäksi. Tämän lisäksi esimiehet ovat sekä esimiehen että alaisen roolissa ja joutuvat tarkastelemaan, ovatko muutokset juuri sillä hetkellä ajankohtaisia

"...vaikka on esimiehen roolissa sitä on toisaalta sitte myös alaisen roolissa taas toiseen suuntaan niin siinä joutuu tavallaan niinku miettimään että onko kaikki muutokset just täs kohtaa tällä vauhdilla oikein."

Haastateltavat kertoivat kokevansa muutosten nopeiden etenemisten tahtia haasteena. Tämän he perustelivat sillä, että aikaa muutosten sisäistämiseen ei juuri jäänyt, vaan asiat piti viedä omille alaisille nopeasti tietoon. Haastateltavat kertoivat tarvitsevänsä aikaa muutosten sisäistämiseen, jotta muutokset saisivat helpommin ja ymmärrettävämmiin vietyä eteenpäin.

"Et ne edellytykset tai odotukset mitä sitte esimies vie sitä muutosta eteenpäin niin se mun mielestä liittyy just tähän miten sen ite on sisäistänyt ensin."

Haastateltavat pohtivat myös sitä, miten alaisia tulisi tiedottaa muutoksista niin, että kaikilla olisi yhteinen ymmärrys ja että alaisille menevä tieto olisi joka paikassa samanlaista.

Useampi haastateltavista oli huolissaan siitä, miten asiakkaat voivat nopeasti etenevässä muutosprosessissa. Tämän he perustelivat sillä, että jaettavan tiedon määrä ei olisi riittävää, ja että varsinkin lähiesimiesten vaikuttamisen mahdollisuudet ovat liian pienet. Nämä haastateltavat kertoivat kokevansa, että asiakkaat unohdetaan muutosprosessien pyörteissä

"Tän tason esimiehet saa niin vähän tietoo, me ei olla mukana oikeestaan päättämäs, meilt harvemmin kysytään mitään ja silti meille sälytetään niinku se vastuu et meidän pitää olla kuitenkin vastuussa aika monesta alaisesta ja yksiköstä...", "...ja sitten mä mietin tässä koko kuviossa, että miten asiakas voi. Asiakas tuntuu niinku unohtuvan."

Toisena kysymyksenä esitin, mitä muutos tietää osaamisen kannalta, eli mitä uusia tietoja ja taitoja esimies muutoksessa tarvitsee.

Haastateltavat kertoivat tarvitsevänsä perehdytystä muutosprosessiin, joka pitää sisällään sen, mikä muuttuu, miten vaikuttaa, mihin vaikuttaa sekä mitä esimiehiltä ja alaisilta odotetaan. He kertoivat tarvitsevänsä myös laajempaa tietämystä ja näkemystä pystyäkseen tarkastelemaan muutoksia useammista näkökulmista. Lisäksi haastateltavat kokivat tarvitsevänsä enemmän tietoa myös niistä käytänteistä, jotka muutosprosessissa vaikuttavat arjen toimintaan huomattavassa määrin

"...mie tuun tarviimaan enemmän vielä sitä tietämystä näitten etuuksien hakemisesta...", "...ymmärrystä siitä, miten on tarkoitus että asiakas toimii tässä viidakossa mikä nyt on luotu tähän..."

Haastateltavat kertoivat myös, että uusien tietojen ja taitojen määrä riippuu muutosten laajuudesta ja että kaikki tarvittava tieto on tervetullutta. Erityisesti muutosjohtamisen taito muutosvastarinnan kohtaamisissa nousi esille useamman haastateltavan pohdinnoista. Samoin ryhmädynamiikkaan liittyvät asiat nousivat esille sekä aikaa uusien asioiden omaksumiseen otettiin esille useamman haastateltavan toiveina.

Useampi haastateltavista kertoi tarvitsevänsä sellaisia tapaamisia muiden toimijoiden kanssa, joissa tiettyjä asiakkuuksiin liittyviä prosesseja käytäisiin yhdessä läpi. Tällainen yhteisen ymmärryksen löytäminen prosessikuvauksen avulla helpottaisi niin sekä työntekijöiden että asiakkaiden palveluiden löytämistä

"...haluaisin tietää, mitä siellä tapahtuu ja missä ajassa tavallaan et sit vois myös asiakkaan kanssa käydä läpi..."

Haastateltavat kertoivat, että nykykäytännön mukaan heille jää tiedostamattomaksi se, että tapahtuuko asioissa etenemistä, koska eivät ole tietoisia prosesseista sen enempää kuin toisten toimijoiden toimintatavoistakaan

"...meille jää niinku tietämättömäks et tapahtuuko sen asiassa etenemistä..."

Haastatteluissa nousi esille toiveita suoraan Kouvolan kaupungin johdolle, jotka pitivät sisällään yhteisöllisyyden ja osallistamisen kehittämistä sekä opetusta kehittämis- ja innovaatiotaitoihin

"Tämä lisäisi työntekijöiden motivaatiota ja tunnetta siitä, että he on osa jotain yhteisöä..."

Toiveita esitettiin myös liittyen omien esimiesten tuen saamiseen. Kysyin haastateltavilta, että saavatko he omilta esimiehiltään tukea ja jos saavat, niin minkälaista tukea he ovat saaneet. Pääsääntöisesti haastateltavat ilmaisivat tyytyväisyytensä omia esimiehiä kohtaan liittyen vuorovaikutukseen. He kertoivat, että heillä oli mahdollisuus keskusteluun ja kahdenkeskiseen pohtimiseen akuuteissa tilanteissa. Kuitenkin toive liittyi siihen, että esimiehet toivoivat vielä enemmän yhteistä pohdintaa sekä suunnittelua niin omien esimiesten kuin kollegojen kanssa. Perehdytys nostettiin esille ja varsinkin muutostilanteeseen liittyen

"Mitä minulta ja alaisiltani odotetaan?", "Toivoisin myös mahdollisuutta saada suunnitella muutosta ja kuinka omassa yksikössäni ne voitaisiin toteuttaa..."

Säännölliset tapaamiset omien esimiesten kanssa on haastateltavien mielestä vähentynyt organisaatiomuutoksen myötä. He kokivat tärkeäksi sen, että oma esimies on kiinnostunut alaistensa töistä, vaikka varsinaista asiaa ei aina olisikaan. Lisäksi haastateltavat kokivat

erityisen tärkeäksi yhteisen pohdinnan oman esimiehen kanssa, ja että oma esimies voisi tutustua alaistensa johtamiin yksiköihin enemmän

"...et jotenkin sit tää seuraava porras menee liian korkeelle et en mie sielt vaadi ku hymyy...", "... se antaa sellast luottamust tänne ruohonjuuritasolle että se pomo tunnistaa..."

Kolmanneksi pyysin haastateltavia kertomaan muista haasteista, joita muutos aiheuttaa esimiehelle tai esimiestyölle. Haastavaksi haastateltavat kokivat paineen väliportaana johtajuudessa. Tämä tarkoittaa sitä, että odotuksia asetetaan esimiehille niin ylemmältä johdolta kuin alaisiltakin. Haastateltavat kokivat, että kaupungin tekemät säästöt ja leikkaukset vaikuttavat töiden laatuun sekä asiakkaisiin, ja että työntekijöiden uupumus ja pahoinvointi lisääntyvät. Tästä syystä useampi haastateltavista koki haasteena tehdä työnsä hyvin

"Haastavinta on tehdä työnsä hyvin. Jaksaminen on vaihtelevaa ja työuupumus on iso riski..."

Osa haastateltavista koki, että muutosprosessissa tukiverkosto pienenee ja työmäärä lisääntyy huomattavasti. Näistä syistä haastateltavat olivat huolissaan jaksamisestaan

"...esimiehenä oma jaksaminen ja hyvinvointi jää helposti taka-alalle kun tunnollisena työntekijänä haluaisi kuitenkin tehdä työnsä parhaalla mahdollisella tavalla."

Ajan käyttö nousi haastateltavien puheissa usein esiin

"...ehkä se, että riittääkö aika ja se ajan käyttö. Ainahan täytyy tarkkaan miettii, mut nyt vielä tarkemmin..."

Useampi haastateltavista kertoi, että joutuu entistä useammin priorisoimaan asioita, jotta saa isomman työmäärän tehdyksi ajallaan. Lisäksi haastateltavat kertoivat kokevansa riittämättömyyden tunnetta ja olevansa pahoillaan siitä, että hoitamattomia töitä jää ikään kuin roikkumaan. Haastateltavat kertoivat olevansa huolissaan siitä, että alaisille jäävä aika jää niukemmaksi, kun työ- ja henkilökuntamäärä on lisääntynyt. He kertoivat, että alaiset reagoivat negatiivisesti, kun esimies on entistä vähemmän läsnä

"...pahimmillaan se tietysti voi johtaa siihen, että rupee alaiset oirehtii..."

Haastateltavat kertoivat, että aikaa kuluu myös entistä useammin taloudellisiin haasteisiin

"...et saa sen toiminnan sujumaan niillä vähillä eruoilla ja sitte ku miettii että sitä työtä pitää kehittää ja tarvis jotain uutta ni sitte pitää niinku tosi tarkkaan miettiä että mistä sitte luopuu koska kaikkee ei voi sitku saada..."

Näihin taloudellisiin seikkoihin liittyy haastateltavien mielestä työn kehittäminen erityisen suurena haasteena. Lisäksi tiedon etsimiseen ja sen välittämiseen alaisille menee haastateltavien mielestä paljon aikaa, varsinkin kun muutoksen tahti on nopeaa. Varsin usein aikaa vievät haastateltavien mielestä myös kokoukset, joita on useita viikossa. Muutoksen

nopean etenemisen vuoksi eräs haastateltavista kertoi, että henkilökunnan rauhoittaminen ja rohkaiseminen on haastavaa niukan ajan vuoksi

"... pitää selittää ja pitää rauhoittaa ja pitää rohkaista, se vie paljon aikaa."

Haastateltavat kokivat, että muutostilanteessa esimiehellä tulisi olla aikaa olla siellä, missä alaisetkin ovat. Toisin sanoen läsnäolon merkitys korostuu. Heidän kokemuksensa mukaan läsnä oleva esimies luo alaisilleen turvallisuutta ja samalla hän pystyy kuuntelemaan sekä havainnoimaan ja olemaan tukena tarvittaessa

"... siin on jo isona haasteena se et miten jaat sen oman aikasi."

Haastateltavat kertoivat kokevansa haasteena roolinsa viestinviejinä. Varsinkin lähiesimiehinä toimivat kertoivat, että tietoa tulee muutostilanteissa paljon ja nopeaan tahtiin, ja näiden tietojen vieminen omille alaisille tuntuu haastavalta. Lähiesimiehinä toimivat yrittävät sisäistää saamansa tiedon ja suodattaa sieltä oleellisemman, jotta tietotulva ei uuvuttaisi työntekijöitä. Koska eteenpäin vietävä tieto ei aina ole kaikkein positiivisinta, joutuvat esimiehet pohtimaan tapoja ja tilanteita tarkkaan

"... saada jotenki tuotua nii että sillee rauhallisesti, vakuuttavasti ja niin ettei jää sellainen olo, et mie kun toin sen viestin ni miut pitäis ampuu niinku viestinviejät ammuttaa."

Vaikka organisaatiouudistus etenee vauhdilla ja monia asioita kohdataan matkan varrella, kokee osa haastateltavista, että moni asia etenee kuitenkin hitaasti. Joissakin yksiköissä toiminta muuttuu ja osa tietyssä yksikössä olleesta toimintamuodosta siirretään toiseen toimintamuotoon ja yksikköön. Esimiehet muuttuvat ja myös monen työntekijän rooli muuttuu, mutta silti fyysinen toimintapaikka voi edelleen olla siellä missä ennenkin. Tällainen rakennemuutos sai haastateltavat esimiehet epävarmoiksi ja he kertoivat kokevansa tilanteen myös haastavana.

"... et must täs on nyt liian pitkään liillunut tääkin asia..."

Tähän edellä mainittuun asiaan vaikuttaa myös se, että haastateltavat ovat joutuneet pohtimaan resurssikysymyksiä. Kun käytäntö muuttuu ja toiminta ikään kuin siirtyy toisaalle, niin säilyykö oman yksikön resurssit vai siirtyvätkö ne muun toiminnan siirtyessä pois

"... mitä se tarkoittaa mejän ohjaajaresursseissa tai sitten jos se tulee ulkoapäin ni miten se vaikuttaa tähän yhteisöön..."

Työntekijät ovat tottuneet toimimaan tietyllä tavalla, ja kun muutokset tuovat tullessaan erilaisia supistuksia ja leikkauksia, niin väijäämättä työmäärät saattavat kasvaa entisestään. Miten työntekijät saadaan motivoituiksi ja miten kauan työntekijät kuten esimiehetkin jaksavat

"... että sellainen samanlainen iloinen työilme täällä säilyis, niin se ehkä on pieni haaste..."

Hyvin voimakkaana haasteena nousi esille se, miten perustyö hoituu muutosprosessissa ja miten muutokset vaikuttavat asiakkaisiin. Haastateltavat kertoivat, että organisaatiouudistuksessa on tapahtunut sellaisia muutoksia, jotka koskevat asiakkaita ja heidän saamiaan palvelujaan. Haastateltavat pohtivat, että saavatko asiakkaat sen palvelun, jota he tarvitsevat, ja jos saavat, niin minkälaisen prosessin kautta he tarvitsemansa palvelun saavat

"... ihmisii, ketkä on todella avun tarpeessa niin jotenkin se hämmentää et miks se viidakko pitää olla niin hankalaa ja miksi sitä vielä pitää tehdä hankalammaksi..."

Haastateltavat kokivat, että keskinäinen vuorovaikutus ja verkostojen luominen auttaisivat niin esimiehiä, työntekijöitä kuin asiakkaitakin ja sellaisen järjestelmän luominen olisi muutostilanteessa ensiarvoisen tärkeää

"...niin tän verkostojen merkityksen että se että sä tunnet ihmisiä henkkohtaisesti...", "... se tuo ihan hirveän paljon sellast voimavaraa tähän hommaan."

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Haastateltavani toimivat kaikki eri tason esimiestehtävissä Kouvolan kaupungin arjen tukipalveluita tuottavalla osastolla. Heidän ajatuksensa, kokemuksensa ja toiveensa perustuivat pitkälti niihin samoihin ydinkysymyksiin, joita tutkijat ovat pohtineet materiaaleissaan. Kerätessäni tuloksia, minua jäi suuresti mietityttämään se, että miksi vielä tänä päivänä samat haasteet ovat pinnalla, vaikka tutkimuksia niiden muuttamiseksi on tehty paljon, ja vaikka kokemuksista on puhuttu ja niiden kehittämiseksi on nähty vaivaa.

Tämän kehittämistyöhön keräämäni aineisto on pieni, mutta se kertoo oman näköisensä tarinaa siitä, miten esimiehet Kouvolan kaupungin arjen tukipalveluita tuottavassa osastossa kokevat organisaatiomuutoksen ja miten he kokevat muutoksen tuomat haasteet. Tulosten perusteella esimiehet voivat pääsääntöisesti hyvin ja ovat varsin motivoituneita tehtäviinsä. Organisaatiomuutoksen he kokivat myönteisenä, mutta epäilivät kyllä vahvasti sitä, että onko muutos juuri nyt ajankohtainen. Samalla meneillään oleva organisaatiomuutos sai haastateltavat pohtimaan omia työpaikkojaan, sillä leikkauksia varsinkin alemman tason esimiestehtäviin on tehty. Mäkipeska ja Niemelä (1999) väittävät, että ensimmäinen askel kasvun tiellä on oivaltaa muutoksen tarpeellisuus. Tämä askel irrottaa nykytilasta ja se synnyttää tyytymättömyyden sekä kritiikin olemassa olevaa tilannetta kohtaan. Toisin sanoen se aiheuttaa enemmän tuskaa ja ahdistusta kuin tyytyväisyyttä (Mäkipeska & Niemelä, 1999: 39).

Roolikysymykset nousivat vahvasti esiin, samoin se, että osallistumiskokemuksia muutoksen suunnitteluun heillä ei ollut kenelläkään. Pekka Järvinen (2001) toteaa, että esimiehen

ammattillinen rooli perustuu siihen, että hänelle on organisaatiossa julkisesti määritelty johtamistehtävä sekä siihen liittyvät oikeudet ja vastuukysymykset (Järvinen 2001:140). Tuloksista kävi ilmi, että varsinkin lähiesimiehet kokivat jääneensä organisaatiomuutokseen liittyvän työn suunnittelun ja kehittämisen ulkopuolelle kokonaan. Suunnittelutyö tehtiin muualla, ylemmässä johdossa ja päätökset toimitettiin linjassa alaspäin. Alemman tason esimiehet joutuivat toimimaan viestinviejinä. Tulokset kertoivat myös, että jaettavan tiedon sisäistämiseen ei juuri jäänyt aikaa. Monet esimiehet menettävät sekä omat että henkilöstönsä mahdollisuudet kokea muutokset myönteisinä, elleivät he ymmärrä, että ihmisten muuttuminen on prosessina hidas. Se vaatii myös jatkuvaa huoltoa, väittävät Mäkipeska ja Niemelä (Mäkipeska & Niemelä 1999: 109).

Esimiehen tulee tietää roolinsa ja siihen hänellä on myös oikeus. Muutoksessa esimiehen henkilökohtainen kehittyminen joutuu koetukselle. (Mäkipeska & Niemelä 1999:109). Johtamisen tarkoituksena on Lönnqvistin mukaan organisaation perustehtävän toteutumisen varmistaminen ja siksi johtaminen on yksi tärkeimmistä ydinprosesseista organisaatiossa. (Lönnqvist 2002:9.) Haastateltavat kokivat roolinsa esimiehinä ja samalla alaisina melko haastavaksi yhtälöksi. Samalla, kun he pohtivat omia ajatuksiaan ja tunteitaan, heidän tuli huolehtia omien alaistensa ajatuksista, kokemuksista ja tunteista. Tällöin oma esimiesrooli joutui niin ikään pohdinnan alle eikä oman paikan saati tehtäväkuva ollut itsestäänselvyys. Lönnqvist nostaa esille kovenevan kilpailun, joka on nostanut esille myös työhön motivoitumisen, työn mielekkyyden ja henkilöstön jaksamisen. Samalla se on korostanut organisaation perustehtävää uudesta näkökulmasta. Visio- ja missio-käsitteillä on haluttu ilmaista, mitä varten organisaatio on olemassa ja mihin suuntaan se on menossa, väittää Lönnqvist (Lönnqvist 2002: 56).

Jokaisen henkilön elämäntilanne on yksilöllinen kokonaisuus ja tämä kokonaisuus koostuu erilaisista toimintakentistä, rooleista ja tehtävistä. Työelämä muodostaa omanlaisensa toimintakentän ja yksityiselämä useamman. Jokainen näistä tarjoaa tehtäviä sekä rooleja, joita voidaan tarkastaa tavoitenäkökulmasta, sanoo Lönnqvist (2002). Tavoitteet motivoivat ihmisiä ja ne koostuvat varsin yleisistä pyrkimyksistä. Jokainen haluaa ymmärtää ja hallita ympäristöään ja pyrkiä säilyttämään oman vapautensa sekä haluaa tuntea itsensä arvokkaaksi ja tarpeelliseksi. (Lönnqvist 2002:68.)

Työelämän näkökulmasta voidaan pohtia, miten työtehtäviin liittyvät tavoitteet sijoittuvat työntekijöiden ns. tavoiteavaruudessa. Ovatko ne ristiriidassa työntekijöiden yleisten tavoitteiden kanssa vai ovatko ne yhteen sovitettavissa vai olisiko mahdollista löytää niiden välille synergiaa. Onko mahdollista, että yksityiselämä tukee työelämää ja työelämä yksityiselämää? Työelämän tavoitteet kilpailevat kuitenkin koko ajan muiden työntekijöiden elämässä vaikuttavien tavoitteiden kanssa. Silloin, kun tavoitteet ovat epäselvät, ne ovat

ristiriitaiset, vaikeasti saavutettavissa tai ne puuttuvat kokonaan, on odotettavissa, että ne pyrkivät korvautumaan niillä henkilökohtaisilla tavoitteilla, jotka työntekijä kokee myönteisinä. Tällöin on tarpeen yhdistää työtyytyväisyys ja tuottavuus, jotka pitävät sisällään työtavoitteiden selventämisen, rinnakkaisten tavoitteiden hyväksymisen sekä työntekijöiden oikean valinnan, väittää Lönnqvist (Lönnqvist 2002: 69-70.)

Osaamiseen liittyvissä asioissa haastateltavat nostivat esille perehdytyksen. He korostivat perehdytyksen merkitystä erityisen tärkeänä varsinkin muutosprosessin aikana. Heille oli tärkeää saada tietää, mitä muutosprosessi tuo tullessaan, mihin se vaikuttaa sekä mitä heiltä ja heidän työntekijöiltään odotetaan. Riitta Viitala (2007) väittää, että henkilöstön hyvinvoinnin kulmakiviä ovat terveys, osaaminen ja fyysinen sekä psyykkinen työympäristö. Hänen mielestään kiinnostava työ, arvostava ja tukeva työyhteisö ja mahdollisuus jatkuvaan kehitykseen sekä oppimiseen ovat ihmisen elämän voimavaroja sekä elämään mielekkyyttä tuovia asioita. Kun työn, ympäristön sekä yksilön voimavarojen ja odotusten tasapaino ovat kunnossa, saavat siitä hyödyn sekä työntekijä että yritys (Viitala 2007: 212).

Osaaminen ei ole omaisuutta, vaan se on tapahtuma, väittää Virtainlahti (2009). Osaaminen on olemassa tilanteessa, jossa tieto ja taito kohtaavat eikä pelkästään esineen tavoin. Tietoja ja taitoja sovelletaan käytäntöön eri tilanteiden kannalta tarkoituksenmukaisella tavalla. Tämä tarkoittaa Virtainlahden mukaan sitä, että työssä osaaminen on työn vaatimien tietojen ja taitojen hallintaa sekä niiden soveltamista käytännön työtehtäviin. Käytännössä osaaminen tarkoittaa siis sitä, että ammattilainen tietää, mitä tekee (Virtainlahti 2009: 53-54). Kuitenkin haastateltavien kertomuksista kävi ilmi, etteivät he tiedä, mitä heidän tulisi tehdä, koska he eivät ole päässeet mukaan muutoksen suunnitteluun sen enempää kuin toteutukseenkaan. Lisäksi he kertoivat perehdytyksen olleen varsin vähäistä.

Jollei henkilöstö koe voivansa vaikuttaa organisaation muutoksiin eikä sitä riittävästi perehdytetä, voivat seuraukset olla negatiivisia. Vain hyvinvoiva henkilöstö kykenee työskentelemään tehokkaasti, oppimaan, kehittymään ja tuottamaan hyviä ratkaisuja sekä uusia innovaatioita, sanoo Viitala (2007). Heikolla osaamisella varustettu työntekijä toimii tehottomasti, oppii huonosti ja väsy helposti. Tämä johtuu yleensä siitä, ettei työntekijä luota omaan suoritukseensa, vaan hän joutuu koko ajan jännittämään. Tästä voi helposti johtaa siihen, että työntekijä uupuu, hän kokee osaamattomuutta ja turhautuu, ja lopulta tämä voi johtaa jatkuvaan kierteseen. Seurauksena tästä kaikesta on tuottavuuden aleneminen, luovuuden katoaminen sekä kasvava sairastumisen ja tapaturmien riski. (Viitala 2007: 212.)

Organisaation liiketoiminnan joustavuuden sekä tehokkuuden maksimoinnilla on varsin kielteisiä kääntöpuolia, väittää Viitala (2007). Nämä luovat nykyään suuria paineita

työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta. Organisaation ns. ohentaminen, henkilökunnan vähentäminen, toiminnan nopeutuminen, jatkuva tuottavuuden parantaminen sekä uusien innovaatioiden tuottamisen paine aiheuttavat kiirettä, kovenivia tulospaineita sekä kasvavia työmääriä henkilöstölle. Koska markkinoita on hankala ennustaa ja muutokset ovat valitettavan nopeita, ovat organisaatiot varovaisia henkilöstön rekrytoinneissa. Tästä on valitettavasti syntynyt määräaikaisten työsuhteiden lisääntyminen, henkilöstön määrän väheneminen suhteessa työmääriin ja ylitöiden määrän kasvu. (Viitala 2007: 212.) Tästä samasta asiasta kertoivat haastateltavatkin. He olivat myös kokeneet, että supistusten ja vähentämisten vuoksi työmäärät lisääntyvät niin heillä itsellään kuin alaisillaankin. Tämä paine vaikuttaa moneen suuntaan eikä varmasti lisää kenenkään työhyvinvointia.

Unto Pirnes (2003) kertoo oppimisen olevan uusiin tilanteisiin valmistava prosessi, jossa voidaan puhua uudistavasta ja uutta luovasta oppimisesta. Oppiminen edistää sopeutumista uusiin vaatimuksiin ja se antaa myös valmiuksia selviytyä entistä varmemmin ja paremmin erilaisissa tilanteissa. Lisäksi oppiminen on Pirneksen mukaan ajattelun, ajattelukyvyn ja ajattelutavan kehittämistä, koska se luo uusia arvoja ja sitä kautta uudenlaista käyttäytymistä. Pirnes väittää, että ajattelu saattaa olla oppimisen tärkein väline. Uuden oppimisen halu on Pirneksen mukaan biologinen perusmotiivi, jonka voi tuhota epäsuotuisa ympäristö. Tällainen epäsuotuisa yhteisö voi olla organisaatio itsessään tai myös esimiehet voivat tukahduttaa paljon tästä perusmotiivista. Jotta tällaista ei pääsisi tapahtumaan, tulisi esimiestehtäviä kehittäessä kiinnittää huomiota edellä mainittuun seikkaan huomiota, jotta työpaikoilla voisi tapahtua mahdollisimman paljon oppimista. (Pirnes 2003: 183-184.)

Yksi Kouvolan kaupungin tavoitteista onkin osaamisen kehittäminen. Kun ihminen oppii, hän muodostaa sisäisiä malleja, joita hän käyttää edetessään työssään. Jollei malli toimi, ihminen tekee korjauksia. Tästä syystä oppiminen on jatkuvaa hahmottamista ja sisäisten mallien muodostamista, kokeilemista ja toiminnasta oppimista, sanoo Pirnes. Tarkoituksena on, että jokainen löytää itselleen parhaan mahdollisen tavan oppia ja kehittää siitä itselle sopivan sekä tuloksia tuottavan tavan ratkaista haasteita ja oppia. Myös organisaation tulisi löytää sille sopiva tapa. Pirneksen mukaan oppiva organisaatio on vapautunut, luova, innovatiivinen ja uudistuva. Organisaatiossa tapahtuva oppiminen on yhteisöllistä ja vuorovaikutuksessa tapahtuvaa. Sekä tiimi- että verkostorakenteet ovat oppivan organisaation tunnusmerkkejä ja samalla myös edellytyksiä. (Pirnes 2003: 184.)

Käsitellessäni haastateltavien pohdintoja muista esimiehiin vaikuttavista haasteista, nousi niistä esille selkeästi neljä asiaa, jotka haastateltavat kokivat toimimattomiksi. Huoli nousi ajankäytöstä, kasvavasta työmäärästä, resurssien vähyydestä ja niukasta taloudesta, jotka kaikki vaikuttavat toiminnan laatuun ja tuloksiin. Työn suunnittelu on Juhani Kauhasen (2006) mukaan erilaisten ihmiskäsitysten sekä organisaatioiden tehokkuutta ja ihmisen hyvinvointia

käsittelevien teorioiden saattamana kehittynyt työn humanisoinnista strategiseksi keinoksi lisätä organisaationkilpailukykyä. Töitä organisoidaan uudestaan osana organisaation kehittämistoimintaa. Kehittämistoiminnan tavoitteena on siten saada organisaatiolle parempi asiakaslähtöisyys, toimivuus, joustavuus, tuottavuuden kehittäminen, työmotivaatio ja henkilöstön hyvinvointi (Kauhanen 2006: 51-53).

Sari Salojärvi kertoo aikaisempien tutkimusten perusteella, että ihmisten suurin pelko nykytyöelämässä liittyy siihen, etteivät he hallitse työtehtäviään sillä tasolla kuin he olettavat organisaation odottavan. Salojärven mukaan ihmiset haluavat luonnostaan tehdä parhaimpansa, ylittää itsensä ja onnistua yhdessä niin, että hallinnan tunne säilyy. Tällöin myös onnistumisen kokemukset rakentavat lisää työhyvinvointia. (Salojärvi 2006: 49-52.) Voiko siis työmäärän alle hukkuva, resurssipulasta kärsivä ja talouden kanssa kamppaileva esimies voida hyvin välillä nopeasti etenevässä organisaatiouudistuksessa?

Tommy Lundberg ja Ola Berggren (2013) kertovat tutkimustuloksiin perustaen, että esimiehet ja johtajat kantavat eniten huolta siitä, ettei heillä ole aikaa tehdä töitään. Tästä herää vääjäämättä kysymys siitä, onko vika tällöin esimieheissä vai töissä. Haastateltaviani nostivat tämän saman asian esille. Miksi esimiehen tarvitsee pelätä sitä, että hän ei ehdi tekemään töitään tai hän pelkää sitä, riittääkö aika kaiken työn tekemiseen? Mihin tällainen ajatus tai tuntemus voi johtaa? Pahimmassa tapauksessa se johtaa uupumiseen. Lundberg ja Berggren kertoivat, että ruotsalainen tutkimusyritys Kairos Future on tutkinut nuoremman polven arvoja ja on havainnut tutkimustensa perusteelle, etteivät 1970- ja 1980-luvuilla syntyneet ole innokkaita hakeutumaan johtotehtäviin. Tutkimuksen mukaan nämä henkilöt haluavat olla vapaita ja kehittyä työssään, eivätkä he missään tapauksessa halua ryhtyä johtajiksi sellaisella hinnalla, jonka siitä nykypäivänä joutuu maksamaan. Nämä ihmiset ovat nähneet omien vanhempiensa palavan työssä loppuun eivätkä halua itse kokea samaa. (Lundberg & Berggren 2013: 25-26.)

Mitä sitten tällaiselle haasteelle voidaan tehdä? Lundgren ja Berggren kertovat entisen SAS:n johtajan Jan Carlzonin kehottaneen jo 1990-luvulla, että pyramidit tulisi hajottaa ja yritys tulisi organisoimaan perinteisten hierarkioiden sijaan verkostoksi tai yhteisöksi. Tällöin johtajan tehtävänä ei enää ole katsoa päältä ja tietää parhaiten, vaan hän on mukana kaikessa johtamalla, motivoimalla ja kehittämällä ihmisiä. Lundberg ja Berggren kertovat vielä, ettei ole mitenkään epätavallista kuulla nykyaikaisesta johtamisesta esimerkkiä, jossa ilmaistaan, että ”jaamme organisaatiossa päätösvaltaa alaspäin”. Käytännössä tämä ilmaus tarkoittaa Lundbergin ja Berggrenin mukaan sitä, että ajattelutapa on hierarkinen ja vanhanaikainen, jossa me eli päättäjät latelemme päätöksiä alaspäin heille eli työntekijöille. Lundbergin ja Berggrenin mukaan tämä ajattelutapa on toivoton ja tällaisessa tilanteessa työntekijöiden saaminen puolelleen on erityisen vaikeaa. (Lundberg & Berggren 2013: 26-27.)

Mikäli ihmiset saataisiin osallistumaan, motivoitumaan ja sitoutumaan tulevaisuudessakin, heille olisi annettava mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa keskeisiin päätöksiin, väittävät Lundberg ja Berggren. Tällä tavalla työpaikoille saataisiin lisää yhteenkuuluvuuden sekä merkityksekkyyden tuntua, joka luo vääjäämättä enemmän osallisuutta. (Lundberg & Berggren 2013: 27.) Riittämättömyyden tunne sekä huoli ajasta ja siitä, että saa kaikki työt tehtyä ajallaan, voivat edellä mainituilla keinoilla vähetä. Kun esimies pääsee osallistumaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, pystyy hän myös paremmin vaikuttamaan omiin tehtäviinsä ja aikatauluihinsa.

8 POHDINTA

Organisaatio uudistuu, uudistuuko esimies? Miten esimies kokee muutoksen ja mitä hänessä tapahtuu muutoksessa? Mikä on uuden oppimisen merkitys muutostilanteissa ja minkälaisia haasteita esimies kokee uudistuvassa organisaatiossa? Näitä kysymyksiä olen pohtinut haastatteleamalla kuutta eri tason esimiestä, jotka työskentelevät uudistuvassa organisaatiossa Kouvolan kaupungin arkielämän tukipalveluita tuottavalla osastolla. Olen saanut hyviä vastauksia haastateltaviltani ja peilannut niitä olemassa oleviin tutkimuksiin sekä muutosjohtamiseen liittyvään kirjallisuuteen. Matka on ollut mielenkiintoinen ja avartava, ja olen saanut itsekin uusia ajatuksia työskennellessäni esimiehenä. En koe löytäneeni uutta, mutta haastateltavien vastaukset ovat vahvistaneet, mitkä asiat ovat esimiestyöskentelyssä tärkeitä ja mitkä asiat odottavat vielä toteutumistaan Kouvolan kaupungilla.

Esimiehet ovat jatkuvasti tulilinjalla, sillä työelämän vaatimukset kasvavat jatkuvasti. Koska aikaa on käytettävä enemmän työntekoon, jää sitä entistä vähemmän muuhun elämään käytettäväksi. Pelkona on, että kutistumme vähitellen työpaikan ja hätäisesti kodin välillä kulkeviksi roboteiksi, joilta ei irtoa hymy eikä nauru helise. Esimiehen tulee olla jaksavan ja aikuismaisen ihmisen roolissa koko ajan. Tällöin hänen omat inhimilliset perustarpeet jäävät valitettavan usein tyydyttymättä. (Mäkipeska & Niemelä 1999: 140.)

Muotostilanteessa esimieheen kohdistuu normaalia suurempia toiveita, odotuksia ja vaatimuksia niin ryhmän sisältä kuin sen ulkopuoleltakin. Tällöin esimiehen näkyvyyden tarve organisaation erilaisissa sidosryhmissä sekä alaisten parissa on huomattavasti suurempi kuin normaalitilanteessa, väittävät Arikoski ja Sallinen (2007). Normaalisti esimies on puun ja kuoren välissä, niin hänen on syytä muutoksessa liikkua ”nilakuulan” tavoin. Hänen tulee viedä ja tuoda tietoa ylös, alas ja sivuille. Hänen tulee myös aiempaa enemmän liikkua ryhmänsä sisällä ja huolehtia tiedon siirtymisestä. Samaan aikaan esimiehen tulee liikkua ryhmänsä ulkopuolella, jotta hän saa ajankohtaista tietoa muutoksesta. Tämäkään ei vielä

riitä, vaan esimieheltä odotetaan oman ryhmän edustavuutta sidosryhmille. (Arikoski & Sallinen 2007: 67.)

Useammalta taholta tulevat paineet saattavat aiheuttaa sen, että esimies jättäytyy oman ryhmänsä sisälle suojaan tulosvaatimuksilta. Hän saattaa myös eläytyä liiaksi oman ryhmänsä haasteisiin ja sulkea korvansa sekä silmänsä ryhmän ulkopuolisten sidosryhmien odotuksilta ja vaateilta. Lisäksi esimies voi jäädä johdon vaatimusten ja mahdollisesti numeroiden tai asiakkaan suojaan, ja jättää näin oman ryhmänsä tuulijolle. Esimiehen asemaan liittyvä valta ja vastuu määrittävät esimiehen roolia muutoksessa. Varsinkin lähiesimiehenä toimivan tulee saada varaukseton tuki omalta esimieheltään, joka käytännössä tarkoittaa sekä ajallisia että materiaalisia resursseja. Oman esimiehen tuen lisäksi lähiesimiehen tulee saada nauttia myös koko ylemmän johdon tuesta, väittävät Arikoski ja Sallinen. (Arikoski & Sallinen 2007: 87-88.)

Esimiestyön onnistumista kannattaa arvioida säännöllisin väliajoin, jotta organisaatio pystyisi näkemään suunnan tavoitteiden, arvojen ja strategioiden kehittämisessä. Esimiestyötä arvioitaessa kannattaa taas pohtia sitä, kumpi on tärkeämpi ominaisuus: kova management vai pehmeä leadership väittää Kimmo Karppanen (2006). Esimies kokee, että työt on saatava aikataulussa valmiiksi ja kilpailijoihin verrattuna nopeammin, laadukkaammin sekä halvemmalla. Karppanen kertoo, että jos esimiehiltä kysytään, niin nykyään tuottavuustekijöiden painoarvo korostaa entistä enemmän yrityksen etua ja sen kilpailukykyä. Työntekijän etu, hänen hyvinvointinsa säilyminen ja parantaminen ovat käytännössä toissijaista. (Karppanen 2006: 155.)

Kontkanen ja Makkonen (2008) väittävät, että johtajien kannattaa sekä nähdä että ymmärtää organisaatiot inhimillisen ja sosiaalisen toiminnan näkökulmasta. Organisaatiot eivät ole vain keino tehdä asioita uudesta näkökulmasta, vaan organisaatiot ovat myös ihmisiä, joilla kaikilla on oma arvonsa. Tätä arvoa ei voi ylenkatsoa eikä johtaja voi kulkea laput silmillä, vaan hänen täytyy kuljeskella ja katsella, mitä ympärillä tapahtuu. Toisin sanoen mennä sinne, missä tapahtuu. (Kontkanen & Makkonen 2008: 169.)

Silloin, kun kaikki sujuu ja asiat etenevät omalla painollaan ja toteutuvat vanhaan malliin, johtaminen on varsin helppoa. Esimies tietää omat tehtävänsä ja työntekijät omansa. Sitten kun asioita ei voida enää tehdä vanhalla mallilla, syntyy johtamisongelmia. Muutoksissa johtajuus joutuu aina koetukselle, sillä esimiehen pitää muuttaa tuttuja ja turvallisia käytänteitä. Kun muutokset ovat vaativampia, silloin todellinen johtajuus punnitaan. Muutoksessa työntekijä joutuu pärjäämään niiden tietojen ja taitojen varassa, joita hänellä sillä hetkellä on. Arikoski ja Sallinen ovat keränneet johtamisen työkaluiksi 11 teesiä. Nämä

teesit ovat oman oppimisprosessini ja kehittymiseni vuoksi merkityksellisiä, ja koen, että niitä käyttämällä esimiestyöskentelystä saadaan entistä enemmän hyötyä. Nämä teesit ovat;

- 1) **Jaa tietoa ja johda kysymällä.** Siitäkin voi tiedottaa, ettei mitään tiedotettava ole. Ideaalisin tapa tiedottaa muutoksesta on sellainen, joka saattaa henkilöstön ja johdon tunnereaktiot mahdollisimman lähelle toisiaan. Kysymällä johtaminen eli työntekijöiden ammattitaidon ja osaamisen aktivointi osoittaa esimieheltä esimerkillistä avoimuutta.
- 2) **Opi tuntemaan ihmiset ja anna heidän tutustua itseesi.** Kun organisaatorakenne muuttuu usein, esimiehet eivät ehdi tutustua työntekijöihinsä ja esimiestyöstä tulee lyhytjänteistä. Ei riitä, että esimies opettelee tuntemaan työntekijänsä, jos hän ei anna heidän vastavuoroisesti tutustua itseensä.
- 3) **Liiku ja näy.** Työntekijöiden tunteminen onnistuu vain menemällä heidän luokseen. Pahimmissa tilanteissa jo pelkästään esimiehen näyttäytyminen saattaa rauhoittaa työntekijöitä.
- 4) **Ota henkilöstö mukaan.** Parhaimpia tapoja sitouttaa henkilöstö eli saada työntekijät omistautumaan muutokselle, on ottaa heidät mukaan muutoksen suunnitteluun. Tätä keinoa johtajat usein väheksyvät ja aliarvioivat.
- 5) **Johda esimerkillä.** Esimiehen tulee ensin itse sitoutua muutokseen, jotta hän voi johtaa muutosta omalla esimerkillään. Esimerkillä johtaminen edellyttää esimieheltä muille näkyvää työtä muutoksen eteen.
- 6) **Ennakoi ja ajoita oikein - pysy perustehtävässä.** Priorisoinnin, ajanhallinnan, delegoinnin sekä muiden toimivien käytäntöjen merkitys korostuu esimiestyöskentelyssä muutoksen aikana. Valintoja on tehtävä koko ajan. Muutosvaiheessa keskeisintä on löytää oikeat asiat ja keskittyä niihin.
- 7) **Hyväksy vain toimivat kokoukset.** Toimivien kokousten järjestäminen muutosprosessin aikana luo työyhteisöön järjestystä.
- 8) **Siirtymäriitit auttavat luopumaan vanhasta.** Erilaiset organisaation järjestämät päätösjuhlat muutosten yhteydessä tuovat työntekijät yhteen luopumaan vanhasta. Samalla ne valmistavat organisaation jäseniä yhdessä uusiin tuleviin haasteisiin.
- 9) **Valmenna ja järjestä koulutusta.** Valmennus on tuottanut tulosta vasta, kun organisaation työntekijät toimivat muutosta edistävällä tavalla. Pelkkä puheen muutos ei riitä. Parasta valmennusta on henkilöstön omien voimavarojen, kokemusten ja osaamisen valjastaminen muutoksen hyväksi.
- 10) **Työnohjaus ja johdon coaching muutoksen tukena.** Muutoksessa on tärkeää, että kipeitä ja vaikeita asioita voidaan käsitellä yhdessä. Muutoksissa etenkin ryhmätyönohjauksen tai koko työyhteisöä koskevan yhteistyönohjauksen voima on melkoinen. Vaikka työnohjaus ja coaching ovat tehokkaita työkaluja, ne

eivät korvaa sitä perustukea, jota jokaisen esimiehen tulisi saada omalta esimieheltään, etenkin muutoksen aikana.

- 11) **Opi tuntemaan itsesi.** Se, joka pystyy hyväksymään itsensä sekä tunteensa myös paineen alla, menestyy. Joustava ja ympäristön muutoksiin mukautuva ja oppimiskykyinen työntekijä selviää muutoksista.

Yksinkertaisesti ajatellen ja kiteyttäen Arikosken ja Sallisen sanomaa: "Muutoksen johtaminen työssä edellyttää hyviä johtamiskäytäntöjä jo ennen muutosta, muutoksen uskottavaa perustelua sekä inhimillisen todellisuuden huomioon ottamista muutoksen toteuttamisessa". (Arikoski & Sallinen 2007: 90-121.)

Haastattelujen sekä olemassa olevan kirjallisuuden ja tutkimusten perusteella olen vahvistunut siitä ajatuksesta, että myös esimies uudistuu, kun organisaatio uudistuu. Mitä paremmin muutosta johdetaan, sen helpompaa uudistuminen on myös esimiehelle. Tämä ajatus ei kuitenkaan ole tänä päivänä itsestäänselvyys, ja valitettavan usein se myös jää toteutumatta. Esimiehenä työskenteleminen on jo haaste sinänsä, mutta kuten aiemmin jo totesin, on se haastavampaa aina muutosprosessissa.

Toimiakseen hyvin, organisaatiot tarvitsevat ennen kaikkea hyviä työntekijöitä, hyviä esimiehiä ja hyviä johtajia. Tämän päivän työntekijöitä ei voida enää johtaa ns. ylhäältä alaspäin käskyttämällä ja valmiiden asioiden esille tuomisella. Nykyään työntekijöitä pidetään organisaatioiden palveluksessa pitkään siten, että heidät osallistetaan jo mahdollisimman varhaisessa vaiheessa organisaatioiden suunnitteluun, kehittämiseen ja toteuttamiseen. Tällä keinolla työntekijät saavat onnistumisen kokemuksia, he tulevat kuulluiksi, heidän ammattitaitoaan, osaamistaan ja kokemustaan hyödynnetään ja mikä tärkeimpänä, he kokevat silloin organisaation enemmän omakseen ja ovat motivoituneempia työhönsä. Lundberg ja Berggren (2013) kiteyttävät nykyaikaisen johtamistavan seuraavin sanoin; "Me uskomme, että teillä rakkaat työntekijät, on vähintään yhtä hyviä ajatuksia kuin meillä johdossakin. Siksi me haluamme teidän osallistuvan organisaatiomme päätösten tekemiseen. Jos asiat menevät poskelleen, me otamme päätöksistä vastuun." (Lundberg & Berggren 2013: 28).

Jotta pääsisimme esimiehisydessä ja johtajuudessa eteenpäin, tulisi meidän siirtyä auktoriteettiajattelusta vertaisajatteluun. Meidän tulisi löytää tasapaino kokemuksen ja innovatiivisuuden sekä nopeuden, pohdiskelevuuden, vapauden, kurin järjestyksen sekä epäjärjestyksen välille. Meidän tulisi muodostaa rutiineja ja työtapoja, jotka antavat meille työskentelyvapauden ja mahdollisuuden hallita omia työsuorituksiamme. Ympäristöä on muokattava, jotta saamme vaikutusvaltaa ja mahdollisuuden osallistua päätöksiin, sillä nämä päätökset vaikuttavat niin meihin itseemme kuin myös työhömmemme. Tässä nykyaikaisessa

johtamistavassa on yksinkertaisesti kyse sellaisen ilmapiirin ja kulttuurin luomisesta, jossa me haluamme tehdä parhaamme ja jossa meitä ei pakoteta. (Lundberg & Berggren 2013: 28.)

Tekemäni haastattelujen perusteella voin todeta, että Kouvolan kaupungilla on kehittämisen varaa työntekijöidensä osallistamisen suhteen. Haastattelemiani esimiehet kertoivat, että eivät ole päässeet mukaan suunnittelemaan kaupungin toimintaa, vaan ovat ottaneet vastaan valmiita tehtäviä, joita he ovat vieneet eteenpäin. He ovat myös kokeneet oman sisäistämisen olevan puutteellista ja tämä johtuu puhtaasti siitä, että he eivät olleet alusta asti suunnittelemassa tulevaa. Mielestäni tämä on hiljaisen tiedon, osaamisen ja kokemuksen hukkaamista mitä suurimmassa määrin. Mitä lähempänä asiakaskuntaa esimies toimii, sitä enemmän hänellä on reaaliaikaista tietoa siitä, mitä Kouvolan kaupungin asukas ja asiakas tarvitsee. Jollei näitä olemassa olevia tietoja hyödynnetä, onko silloin todellisen tarpeen ja tarjonnan mahdollista kohdata?

Haastateltavani olivat myös huolissaan sekä omista voimavaroistaan että työntekijöiden voimavaroista. Jos työ on jatkuvaa puurtamista ja ylhäältä alas tulevien käskytysten noudattamista ja kentälle viemistä ilman oman ammattitaidon hyödyntämistä ennakkoon, kuinka kauan työ on mielekästä ja kuinka kauan sellaista jaksetaan? Kun organisaatioiden muutoksia johdetaan, vaatii se erittäin hyviä johtamiskäytäntöjä jo ennen muutosta, muutoksen uskottavaa perustelua ja inhimillisen todellisuuden huomioon ottamista muutoksen toteuttamisessa. Kun esimies pysyy omassa roolissaan - joka on hänelle myös selvä - auttaa se esimiestä merkittävästi kohtaamaan inhimillisen todellisuuden. Esimiehen tehtävänä on tarkastella muutosta työn kautta myös silloin, kun hän huomioi tunteet, mielipiteet, asenteet sekä muun inhimillisen. Jos poikkeamat ovat tästä roolista suuret, aiheuttavat ne voimakkaita rooliristiriitoja esimiehelle ja johtamisvajeen työyhteisössä (Arikoski & Sallinen 2007: 121).

Esimiehellä tulee olla taito havaita ihmisten tunteita ja reaktioita muutostilanteissa. Tämä koskee niin työyhteisöä kuin ylempää johtoaakin. Työyhteisöjen esimiehet ovat ainoita henkilöitä, joiden avulla ylin johto saa ratkaisujensa tueksi tietoa henkilöstön muutosvalmiudesta. Säännöllisesti tehtyjen ilmapiirikyselyiden avulla ei saada riittävästi tietoa kysymyksiin. Tämän näkökulman oivaltaminen on tärkeää ylimmässä johdossa. Normaalina esimiestoimintaa on henkilöstön tuntojen parissa tehtävää työskentelyä. (Arikoski & Sallinen 2007: 122.)

Tämän opinnäytetyön avulla tarkoitukseni oli siis kerätä Kouvolan kaupungin arkielämän tukipalveluita tuottavan osaston kuudelta eri tason esimieheltä tietoa ja kokemuksia uudistusprosessiin liittyvistä haasteista. Tarkoitukseni oli myös löytää keino esimiestyön kehittämiseen sekä esimiesten roolien selkeyttämiseen tulevia uudistuksia ajatellen. Lisäksi

halusin herättää ajatuksia arvioinnin merkityksestä muutosprosesseissa. Jollei muutoksia arvioida, ei voida myöskään työtä kehittää.

Tämän opinnäytetyön ja tekemiäni haastattelujeni avulla olen hakenut vastausta kysymykseen uudistuuko esimies. Yksinkertaisuudessaan vastaus on kyllä. Jotta esimies kykenee tekemään työtä ajassa ja samassa tahdissa uudistuvan organisaation kanssa, hänen tulee ehdottomasti uudistua. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että tahtoa ja yritystä uudistumiseen on, mutta jo olemassa olevien keinojen sekä ammattitaidon hyödyntäminen on vielä vaiheessa.

On erityisen tärkeää, että Kouvolan kaupungin esimiestyöhön löydetään hyvät rutiinit ja työtavat, ja että esimiehillä olisi mahdollisuus työskentelyvapaudelle sekä omien työsuoritusten hallinnalle. Onnistumisen kokemukset kasvattavat motivaatiota ja osallistamisen hyödyntäminen suunnittelu- ja kehittämisprosesseissa lisäävät sitoutumista vaativaan ja haastavaan esimiestehtävään. Kun auktoriteettiajattelusta päästään konkreettisesti vertaisajatteluun, tulee tunne siitä, että on halu tehdä työtä sen sijaan, että on pakko tehdä työtä. Muutos on hallittua silloin, kaikki muutokseen osallistuvat työntekijät ovat mukana muutosprosessissa heti alusta lähtien ja saavat kokemuksen siitä, että ovat osa suurta kokonaisuutta ja että heillä on vaikuttamisen mahdollisuuksia työhönsä.

Haluan pohdintani lopuksi lainata Konsta Pylkkästä, jolle ennakoiva johtaminen on kaukoviisautta:

”Kaukoviisaus on sitä, että asiat harkitaan etukäteen ja kuvitellaan tapaus sikseenkin elävästi, että kun se kerran tapahtuu, on reitit selvät. Tätä lajia on harvoille suotu. Jolla sitä on, pitääkööt hyvänänsä! Mutta tässä on kaksi pahaa vikaa: asia jää huvikseen tapahtumatta tai se sattuu eri tavalla. Joka arvaa ottaa nämäkin huomioon, sille on maailmanranta kevyt kiertää.” (Kontkanen & Makkonen 2008: 188.)

LÄHTEET

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Riika: Inprint.

Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle - johda muutos taitavasti. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Aro, A. 2002. Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni. Helsinki: Edita Prima Oy.

Asikainen, J., Kenni, M., Hietaharju, A., Merisalo, M. & Antila, A. 2012. Kouvolan seudun kuntien yhdistymisen vaikutusten arviointi. Yhteenveto 12.7.2012. Audiapro Oy.

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10., osin uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Edita Prima Oy.

Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Juva: WS Bookwell Oy.

Kannisto, P., Salenius, B-M. & Sigfrids, C. 2005. Johtamisen pakolliset kuviot. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Karppanen, K. 2006. Esimiestyö ja työhyvinvointi. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.). Työhyvinvointi ja esimies. Juva. WS Bookwell Oy.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. uudistettu painos. Helsinki. WSOY Oppimateriaalit Oy.

Kinnunen, T. & Saarikoski, V. 2005. Toivoa paremmasta johtamisesta. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2001. Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki: Edita Oyj.

Kontkanen, L. & Makkonen, M. 2008. Mitä tekisin nyt toisin? Jälkiviisautta johtamiseen. Porvoo. WS Bookwell Oy.

Kouvolan kaupunki. 2013. Selvitys henkilöstöresursseista. <https://www.kouvola.fi>.

Kouvolan kaupunki 2013: Työpapereita.

Kuula, A. 2009. Tutkimusetiikka. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Jyväskylä: Bookwell Oy.

Lichtman, M. 2006. Qualitative research in education. A user´s guide. Thousan Oaks. Sage.

Luonnollinen kasvukeskus. Kouvolan kaupunkistrategia 2014-2020.

Lundberg, T. & Berggren, O. 2013. Apinajohtajan käsikirja. Esimiestaitoja simpanssien tapaan. Keuruu. Otavan Kirjapaino.

Lönnqvist, J. 2002. Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Kohti parempaa ihmisten johtamista. Helsinki: Edita Prima Oy.

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos - avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum.

Miles, M. & Huberman, A. 1984. Qualitative data analysis. A sourcebook of new methods. Beverly Hills, London, New Delhi: Sage Publications.

Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 1999. Hengittävä työyhteisö - johtamista muutosvirrassa. Helsinki. Oy Edita Ab.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Pirnes, U. 2003. Kehittyvä johtajuus. Johtamisen dynamiikka. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Pitkäranta, A. 2010. Laadullisen tutkimuksen tekijälle. Työkirja. Satakunnan AMK.

Roukala, V. 1998. Toiminnan muutoksen toteutus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Rämö, A. 2013. Yksinkertaista johtamista - arvostaen. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Salojärvi, S. 2006. Osaaminen, työhyvinvointi ja luovuus - positiivinen kierre. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.). Työhyvinvointi ja esimies. Juva. WS Bookwell Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Vakkala, H. 2012. Henkilöstö kuntauudistuksissa. Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä. Acta-väitöskirja. Helsinki: Kuntatalon paino.

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. Juva: WSOY.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

